

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Уральский государственный педагогический университет»  
Институт психологии  
Кафедра социальной психологии, конфликтологии и управления

**ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**  
учебно-методическое пособие

Екатеринбург 2014

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Деловые коммуникации»

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»  
Екатеринбург, 2014. – 105 с.

Автор-составитель: Крылова С.Г., канд. психол. н., доцент кафедры  
социальной психологии, конфликтологии и управления

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
Методические указания для студентов .....	6
<b>Раздел 1. Коммуникация: основные понятия .....</b>	<b>7</b>
1.1. Коммуникация в структуре общения .....	7
1.2. Основные направления исследования коммуникации .....	10
<b>Раздел 2. Знаковые системы вербальной и невербальной коммуникации .....</b>	<b>14</b>
2.1. Условия успешной коммуникации .....	14
2.2. Семантика невербальной коммуникации .....	19
<b>Раздел 3. Затруднения в коммуникации .....</b>	<b>28</b>
3.1. Виды коммуникативных барьеров .....	28
3.2. Способы преодоления коммуникативных барьеров .....	32
<b>Раздел 4. Коммуникация в конфликте .....</b>	<b>39</b>
4.1. Я-высказывание .....	39
4.2. Искусство критики .....	42
<b>Раздел 5. Деловая коммуникация: организационный аспект .....</b>	<b>49</b>
5.1. Коммуникация в системе управления .....	49
5.2. Деловые совещания .....	62
5.3. Деловая беседа .....	67
5.4. Общение по телефону .....	70
5.5. Переговорная коммуникация .....	74
<b>Раздел 6. Практические навыки деловой коммуникации .....</b>	<b>84</b>
6.1. Деловой этикет: процедура представления .....	84
6.2. Умение задавать вопросы .....	87
6.3. Техники короткого разговора .....	90
6.4. Публичное выступление: приемы убеждающей коммуникации .....	94
Планы семинаров .....	99
Список литературы .....	104

## ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие по курсу «Деловые коммуникации» предназначено для студентов, обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление». Содержание учебно-методического пособия соответствует содержанию рабочей учебной программы, что позволяет студентам использовать его для более эффективного усвоения материала курса.

Поскольку коммуникация представляет собой междисциплинарное понятие, к настоящему времени опубликовано большое количество не только научных, но и учебно-методических изданий, посвященных различным аспектам этого явления. Поэтому при работе над данным учебным пособием в качестве критерия отбора материала мы ориентировались на содержание общекультурных и профессиональных компетенций, представленных в Федеральном государственном образовательном стандарте для направления «Государственное и муниципальное управление». Несмотря на возможные изменения в содержании компетенций в будущем, некоторые из них представляются достаточно универсальными и необходимыми для осуществления эффективной профессиональной деятельности в сфере государственного и муниципального управления. К этой группе можно отнести такую **общекультурную компетенцию**, как:

умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь; способность к эффективному деловому общению, публичным выступлениям, переговорам, проведению совещаний, деловой переписке, электронным коммуникациям;

а также **профессиональные компетенции**:

способность анализировать, проектировать и осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации;

умение общаться четко, сжато, убедительно; выбирая подходящие для аудитории стиль и содержание.

Владение перечисленными компетенциями предполагает знание теорий коммуникации, что позволяет не только анализировать процесс коммуникации, но и предпринимать осознанные действия по повышению его эффективности.

В соответствии с содержанием компетенций, относящихся к сфере деловой коммуникации, в представленном пособии акцент делается на двух аспектах процесса коммуникации: психологическом и организационном. Психологический аспект представлен в разделах 1-4, которые посвящены рассмотрению коммуникации в структуре общения, знаковым системам как средствам коммуникации, нарушениям процесса коммуникации. Хотя психологические особенности коммуникации выходят на первый план, когда речь идет о таком виде коммуникации, как межличностная коммуникация, все-таки было бы неверным относить межличностную коммуникацию только к сфере неформального общения. Межличностная коммуникация осуществляется и в профессиональной сфере, поэтому знание психологических закономерностей коммуникации необходимо специалистам системы

государственного и муниципального управления для успешного выполнения своих функциональных обязанностей.

В разделе 5 рассматриваются организационные аспекты процесса коммуникации. При рассмотрении этих аспектов акцент делается на процессуальных характеристиках коммуникации и использовании ее как инструмента для повышения эффективности деятельности организации, а участники коммуникации с их психологическими характеристиками (потребностями, мотивами и целями) как бы выносятся за скобки.

Раздел 6 посвящен применению знаний закономерностей коммуникации и коммуникативных навыков для решения конкретных практических задач, с которыми может столкнуться специалист сферы государственного и муниципального управления в своей профессиональной деятельности. В этом разделе рассматриваются правила делового этикета, формулировки вопросов, а также техники короткого разговора и убеждающей коммуникации в публичном выступлении.

Каждый раздел учебно-методического пособия включает краткое изложение теоретического материала по теме, вопросы для самоконтроля, задания для самостоятельной работы, список литературы. В некоторые разделы включено описание упражнений для тренировки коммуникативных навыков, которые могут быть использованы преподавателем при проведении практических занятий. В каждом разделе используется нумерация ссылок, соответствующая списку литературы данного раздела. В конце учебно-методического пособия приводится общий список литературы.

Учитывая современные мировые тенденции, в первую очередь, процессы глобализации и развитие новых информационных технологий, мы не могли обойти вниманием соответствующие вопросы. Тема «Международная коммуникация в профессиональной сфере» вынесена для обсуждения на семинарском занятии. Используя рекомендованную литературу, студенты готовят презентацию об особенностях деловой коммуникации с партнерами из выбранной ими страны.

В соответствии с содержанием программы учебного курса «Деловые коммуникации» в пособие также включены планы семинарских занятий и литература, которая может быть использована студентами при подготовке к этим занятиям.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

Содержание учебно-методического пособия включает 6 разделов, соответствующих программе учебного курса «Деловые коммуникации». В каждом разделе выделены отдельные темы.

Каждая тема включает в себя следующие элементы:

1. название темы и краткое изложение теоретического материала по теме;
2. вопросы для самоконтроля;
3. задания для самостоятельной работы;
4. рекомендуемая для подготовки литература.

В некоторые разделы включено описание упражнений для тренировки коммуникативных навыков, которые могут быть использованы преподавателем при проведении практических занятий.

Ответы на вопросы для самоконтроля и выполненные задания для самостоятельной работы должны быть предоставлены на проверку преподавателю в рукописном или печатном виде. Выполнение всех заданий является необходимым условием получения зачета по дисциплине.

Планы семинаров расположены в пособии после раздела 6. При подготовке к семинару студент должен подготовить краткий конспект по каждому вопросу, вынесенному на обсуждение.

Каждая тема раздела включает перечень источников, которые могут быть использованы студентами для более глубокого изучения отдельных вопросов темы. Общий список литературы приводится в конце учебно-методического пособия.

## **Раздел 1. Коммуникация: основные понятия**

### **1.1. Коммуникация в структуре общения**

В отечественной социальной психологии коммуникация рассматривается как один из структурных элементов сложного процесса общения [1], поэтому говорят не о коммуникации, а о коммуникативной стороне общения. Коммуникативная сторона общения, или коммуникация в узком смысле слова, состоит в обмене информацией между общающимися индивидами.

Реальный процесс общения не сводится только к обмену информацией, а включает также организацию взаимодействия между общающимися индивидами, т.е. обмен не только знаниями, идеями, но и действиями (интерактивная сторона общения), а также процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания (перцептивная сторона общения). Такое деление является условным, так как в реальном общении коммуникация, перцепция и интеракция тесно связаны друг с другом: характер коммуникации во многом определяется тем, как мы воспринимаем другого человека, а процесс согласования взаимных действий требует использования вербальных и невербальных средств коммуникации.

Хотя под коммуникацией в общении понимают, в первую очередь, обмен информацией, мы не можем сводить человеческую коммуникацию только к обмену информацией, поскольку существует ряд особенностей, не позволяющих рассматривать коммуникацию в общении в рамках теории информации. Главное отличие связано с тем, что в теории информации акцент делается на анализе процесса движения самой информации, при этом субъекты, участвующие в процессе порождения, передачи, усвоения этой информации как бы выносятся за скобки. Однако для решения вопроса об эффективности коммуникации необходимо учитывать, что происходит с участниками этого процесса.

Можно выделить следующие отличия коммуникации в общении от информационного процесса:

1) В межличностной коммуникации субъект, передающий информацию, должен учитывать, что его собеседник («приемник информации») обладает своими мотивами, целями, установками, от которых зависит его восприятие переданной информации и ответная реакция.

2) Партнеры по общению не просто передают друг другу информацию, а пытаются выработать общее понимание этой информации, найти общий смысл [3].

3) В процессе коммуникации (в отличие от чисто информационных процессов) обмен сообщениями происходит не просто так, а для достижения определенных целей и удовлетворения потребностей, которые имеются у участников общения. А сама информация является лишь средством для достижения этих целей. Поскольку партнеры преследуют определенные цели в общении, можно говорить о том, что осуществляется психологическое

воздействие участников коммуникации друг на друга посредством системы знаков с целью изменения поведения.

Основная функция коммуникационного процесса (в целом) состоит в достижении социальной общности при сохранении индивидуальности каждого ее элемента [2]. В отдельных актах коммуникации реализуются следующие функции.

Таблица 1.

### Функции коммуникации

Функция	Сообщения, реализующие эту функцию
Управленческая, воздействия	побудительные
Информативная (передача реальных или вымышленных сведений)	информативные
Эмотивная (возбуждение эмоционального переживания)	экспрессивные
Фатическая (установление и поддержание контакта)	фатические

Функция воздействия считается генетически исходной функцией коммуникации. По мнению историка и психолога Б.Ф.Поршнева [4] речь изначально возникла как способ внушения, или суггестии, и была самым мощным средством воздействия из всех, имеющихся в арсенале человека. Учитывая это, можно выделить два аспекта коммуникации:



Рис. 1. Аспекты коммуникации

Командный аспект определяется видом сообщения: при одном и том же содержании вид сообщения может быть различным.

Вид сообщений является отражением взаимоотношений между общающимися. В неконструктивных отношениях содержательный аспект коммуникации становится все менее важным, акцент делается не на том, *что* сказано, а на том, *как* это сказано. Командный аспект может быть передан



вербально или невербально.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие процессы в структуре общения описывает коммуникативная сторона общения?
2. В чем отличие коммуникации в общении от процесса передачи информации?
3. Можно ли выделить функции коммуникации, которые выполняет любое сообщение?

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Приведите пример конкретного сообщения для каждой функции коммуникации. Внесите ваши примеры в таблицу:

<b>Функция</b>	<b>Тип сообщения</b>	<b>Пример сообщения</b>
1)		
2)		
3)		
4)		

2. Напишите два варианта одного и того же сообщения так, чтобы содержание обоих сообщений было одинаковым, а командный аспект был выражен по-разному.

### **Литература**

1. *Андреева Г.М.* Социальная психология: учеб. пособие для студентов по направлению и специальности «Психология» / Г.М. Андреева. – 5-е изд., испр. и доп. - М. : Аспект Пресс, 2005. – 365 с.
2. Краткий психологический словарь. /Под общей ред. А.В.Петровского и М.Г.Ярошевского /ред.-составитель Л.А.Карпенко - Ростов-на-Дону: ФЕНИКС, 1998. - 512с. [2-е изд.расш.исп.доп.]
3. *Леонтьев А.Н.* Проблемы развития психики. 3-е изд. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1972. - 575 с.
4. *Поршнев Б. Ф.* Социальная психология и история (2-е изд., доп. и испр.) - М.: Наука, 1979. - 232 с.

## 1.2. Основные направления исследования коммуникации

Коммуникация представляла и продолжает представлять интерес для исследователей различных областей знания: философов, психологов, социологов, лингвистов. Охватить все многообразие разработанных теорий и концепций коммуникации сложно. Мы рассмотрим идеи двух известных исследователей коммуникации: П. Вацлавика и Ф. Шульца фон Туна.

Пол Ватцлавик (Paul Watzlawick) – один из наиболее известных философов и лингвистов, активно разрабатывающих проблему коммуникации. Он родился в 1921 году в Австрии, изучал философию, языки и психотерапию, с 1960 года был руководителем отдела исследований в научно-исследовательском институте в Пало Альто (Калифорния). С 1976 года преподавал в Стэнфордском университете. Несколько книг П.Вацлавика переведены на русский язык.

П.Вацлавик выдвинул несколько тезисов, посвященных коммуникации.

### **Тезис 1: Коммуникация неизбежна.**

Это означает, что любое поведение человека несет в себе определенное сообщение, то есть является коммуникацией. По словам самого Пола Вацлавика: «Деятельность и бездействие, слова или молчание все имеет ценность сообщения: они оказывают влияние на других, и эти другие, в свою очередь, не могут не ответить на эти коммуникации, и, таким образом, сами общаются... Не вызывает сомнения, что молчание или игнорирование других не является исключением из доказанного. И человек за переполненной стойкой во время ленча, который смотрит только перед собой, и пассажир самолета, сидящий с закрытыми глазами, сообщают, что не хотят говорить с кем бы то ни было, и соседи обычно «получают сообщение» и соответственно реагируют, оставляя их в покое» [1, с.44].

### **Тезис 2. Коммуникация включает в себя содержательный аспект и аспект отношений.**

С помощью содержательного аспекта люди передают информацию, данные и факты. Аспект отношений отражает характер межличностных связей участников коммуникации. Отношения определяют, как нужно понимать переданную информацию.

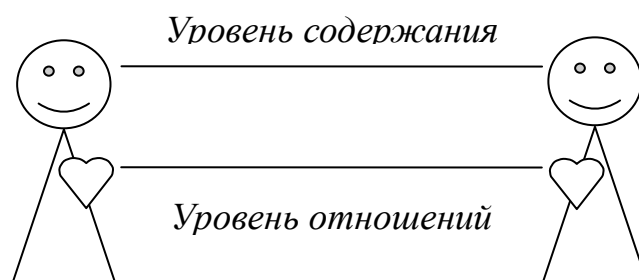


Рис 2. Структура уровней коммуникации (содержание и взаимоотношение)

Можно сказать, что содержание – это поверхностный уровень коммуникации, в то время как отношения – глубинный. Чаще всего именно аспект отношений является причиной конфликта. То, насколько успешно может быть решен вопрос об отношениях, зависит от способности участников коммуникации говорить о своих отношениях (метакоммуникация). Распространенной ошибкой является попытка коммуникантов разрешить разногласие на уровне содержания, хотя в действительности оно существует на метакоммуникационном уровне (взаимоотношений).

Профессор Гамбургского университета Фридман Шульц фон Тун разработал очень полезную модель коммуникации, которая позволяет определить множество барьеров и проблем в общении. Сам Шульц фон Тун называл эту модель «моделью четырех ушей». Название связано с тем, что в каждом сообщении можно выделить четыре аспекта, каждый из которых мы воспринимаем:

- 1) Предметное содержание
- 2) Самовыражение
- 3) Отношение
- 4) Воздействие

Рассмотрим каждый из этих аспектов.

**Предметное содержание.** Это то, что я сообщаю словами своему собеседнику, самая очевидная часть сообщения. Например: «Сейчас я читаю лекцию по курсу ...». Главное требование к предметному содержанию – понятность. Шульц фон Тун выделил несколько критериев понятности текста. Эти критерии были выделены для письменного сообщения, в устном сообщении их не всегда возможно учесть.

- Простота: текст должен быть изложен короткими, конкретными предложениями, можно использовать понятные специальные термины и наглядное описание.
- Логичность: информация должна излагаться последовательно, с подчеркиванием наиболее существенных фактов.
- Краткость/выразительность: текст должен четко и понятно сообщать основную мысль.
- Стимулирование: текст должен мотивировать, увлекать, заинтересовывать. Для этого можно использовать вопросы, обращенные к читателю (слушателю); короткие, иллюстрирующие сказанное рассказы; примеры, сравнения, метафоры.

**Самовыражение.** В каждом предложении, которое человек говорит кому-то, он сообщает что-то и о себе (почему он выбрал именно эту тему, каков стиль его речи, интонация...). Кроме того, человека представляют и его манера одеваться, и запах.

**Отношения.** В сообщении коммуникатор проявляет свое отношение к реципиенту. Большую роль в передаче отношения играет невербальное поведение.

Воздействие. Мы уже говорили о том, что целью любого сообщения является привлечение внимания реципиента и осуществление влияния на него. Воздействие может быть как явным, так и неявным.

С точки зрения «модели 4-х ушей» для каждого из аспектов сообщения у нас есть свое «ухо». У разных людей чувствительность к разным аспектам сообщения может быть развита в разной степени. Важно понимать, что предметное сообщение в первую очередь обращается к разуму, а отношение и самовыражение – к чувствам.

То, к какому аспекту сообщения в наибольшей степени восприимчив человек, может зависеть как от него самого, так и от ситуации. У большинства людей наиболее развита восприимчивость к предметному содержанию. Восприимчивость к аспекту самовыражения позволяет воспринимать состояние и потребности собеседника. Если человек воспринимает многие сообщения как самовыражение собеседника, то это может стать причиной конфликта. Например, представьте себе, что вы критикуете такого человека. Эта критика является справедливой, но ваш собеседник полагает, что это просто ваш способ самовыражения. То есть вы критикуете, потому что вы сами слишком критично настроенный ко всему человек (или у вас в данный момент плохое настроение). В таком случае он будет считать, что причина критики в ваших личностных особенностях, поэтому можно на нее не реагировать («Ты критикуешь меня, потому что тебе нравится находить недостатки в других»).

Те, у кого развита восприимчивость к аспекту отношения, напротив, все воспринимают на свой счет, не учитывая, что многое может быть связано с самовыражением. Это также может стать причиной конфликта.

Среди людей с чувствительностью к аспекту воздействия можно найти тех, кто всем старается угодить даже в ущерб собственным интересам (например, смеется, когда кто-то шутит, даже если ему не смешно). При чувствительности к воздействию человек может все ставить под сомнение, подозревая каждого в стремлении использовать его для достижения своих целей.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В вагоне метро сидит пассажир с закрытыми глазами. Можно ли рассматривать его поведение как коммуникацию?
2. Какие аспекты сообщения выделяет Ф. Шульц фон Туна?
3. Перечислите критерии понятности сообщения.
4. Повышенная чувствительность к какому аспекту сообщения делает поведение человека наиболее конфликтным?

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Проанализируйте сообщение руководителя новому сотруднику, используя модель коммуникации Ф.Шульца фон Туна.

Руководитель: «Да-а. А ваш предшественник справлялся с этой работой намного быстрее...»

Результаты выполнения этого задания представьте в виде таблицы, заполнив вторую колонку:

<b>Аспекты сообщения</b>	<b>Переданное руководителем сообщение</b>	<b>Воспринятое подчиненным сообщение</b>
Предметное содержание		
Самовыражение		
Отношение		
Воздействие		

2. Заполните третью колонку таблицы. Реакция подчиненного на какой аспект переданного руководителем сообщения может оказаться началом конфликтной ситуации?

### **Литература**

1. Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Л. Прагматика человеческих коммуникаций: Изучение паттернов, матологий и парадоксов взаимодействия. / Пер. С англ. А.Суворовой. - М.: Апрель-Пресс. Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000. - 320 с. (Серия «Психология. XX век»)

2. Мерманн Э. Коммуникация и коммуникабельность / Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. - 296 с.

## Раздел 2. Знаковые системы вербальной и невербальной коммуникации

### 2.1. Условия успешной коммуникации

Для анализа условий эффективной коммуникации нам потребуется схематическое представление процесса коммуникации.

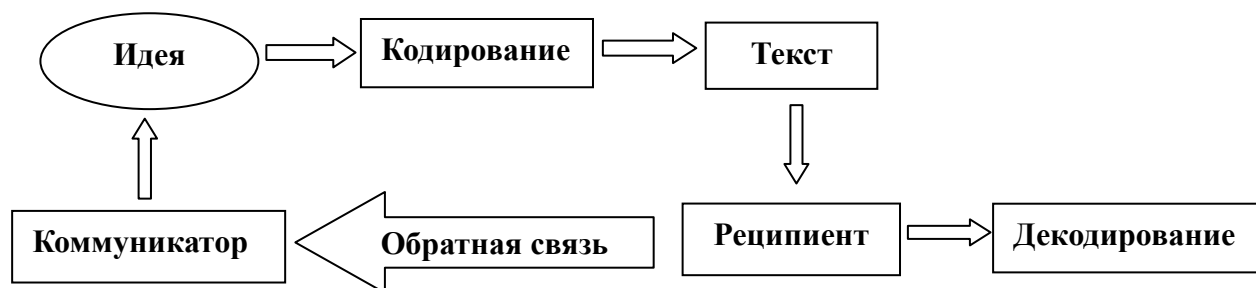


Рис. 3. Схема процесса коммуникации

Важным условием эффективной коммуникации, то есть понимания реципиентом коммуникатора, должно быть наличие общего для всех участников коммуникации «кода», т.е. способов или правил того языка или шифровальной системы, которая используется для передачи сообщения. С различием кодов и связанным с этим непониманием мы сталкиваемся в ситуации общения людей, говорящих на разном языке. Ярким примером различия кодов является художественная коммуникация, происходящей между художником (композитором, хореографом) и зрителем (слушателем). Художник использует определенные музыкальные или визуальные средства для кодирования и передачи своего замысла. Но зритель не всегда может адекватно его воспринять в силу разных причин: несовпадения «душевной организации» художника и зрителя, различия их ценностных ориентаций, жизненного опыта, уровня культуры. В результате вместо духовного обогащения и эстетического наслаждения, художественное произведение может вызвать равнодушие, раздражение или даже агрессию.

Но с несовпадением кодов мы сталкиваемся и в коммуникации, происходящей в обыденной жизни. Поэтому остается только смириться с тем, что абсолютное равенство кодов (то есть восприятие сообщения, абсолютно идентичное замыслу коммуникатора) невозможно. Ю.М.Лотман [2] отмечает, что причинами весьма относительного совпадения кодов передающего и принимающего являются различие языкового опыта, нетождественность объема памяти, влияние культурной традиции (семиотической памяти культуры) и неизбежная индивидуальность, с которой эта традиция раскрывается тому или иному члену коллектива. По мнению Л.С.Выготского: «...субъективность понимания, приносимый нами от себя смысл ни в какой мере не являются специфической особенностью поэзии – он есть признак всякого вообще

понимания... процессы мысли, пробуждаемые в нас чужой речью, никогда вполне не совпадают с теми процессами, которые происходят у говорящего» [1, с.42].

При этом чем выше степень сложности передаваемого сообщения, тем меньше возможностей для совпадения кода. Степень сложности передаваемых и воспринимаемых сообщений в области массовой коммуникации не может быть слишком высокой, и, следовательно, здесь может быть достигнуто значительное совпадение кодов.

Проблема относительного равенства кодов делает актуальной обратную связь («Правильно ли я тебя понял?»). Действительно, важно помнить, что коммуникация – это обмен, а не просто передача информации.

А.П. Панфилова выделяет следующие техники обратной связи:

#### 1. Расспрашивание

Это прямое обращение к говорящему, осуществляемое с помощью разнообразных вопросов с целью уточнить понимание собеседника, например: «Не могли бы вы на конкретном примере пояснить это?»

#### 2. Перефразирование, или вербализация

Перефразировать – значит высказать *ту же мысль говорящего, но своими словами* (а не механически копируя сказанное). Слушающий возвращает собеседнику суть сообщения, чтобы он смог оценить, насколько правильно оно понято, например: «Итак, вы полагаете, что...»

Обычно вербализация как прием обратной связи используется для выделения только существенных, *главных* мыслей собеседника.

#### 3. Отражение чувств

При отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам собеседника, эмоциональной составляющей его высказываний, например: «Вероятно, вас очень расстроило то, что...».

#### 4. Резюмирование

Резюмирование помогает подвести итог сказанному, слушающий дает понять говорящему, что основные его мысли поняты и восприняты. Например: «Обобщая то, что вы сказали, можно сделать следующие выводы...».

Есть еще одно важное условие, выполнение которого необходимо для правильной расшифровки текста коммуникатора. Необходимо учитывать тот контекст (ситуацию), в котором происходит общение, потому что только при знании контекста сообщение обретает всю полноту своего смысла.

Важно также, по какому каналу передается информация. Канал должен соответствовать содержанию сообщения. Например, если руководитель сообщает подчиненному о недопустимости допущенных в работе недочетов за чашкой чая, то вряд ли эта информация будет правильно понята. Больше подойдет официальное письмо или указание на недочет, сделанное на совещании. Аналогично, если вы хотите выразить признание заслуг человека, то вряд ли подойдет записка, переданная по случаю.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Перечислите условия эффективной коммуникации.
2. Почему абсолютное совпадение кодов между участниками коммуникации невозможно? Какой психологический механизм позволяет улучшить понимание собеседника?
3. Какие техники обратной связи вы знаете? Какие из этих техник, на ваш взгляд, являются наиболее востребованными в ситуациях деловой коммуникации?

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Используйте технику расспрашивания для уточнения содержания следующих сообщений:  
Срочно подготовьте отчет о работе вашего отдела.  
Кто-нибудь есть в отделе?  
Встречаемся сегодня.
2. Используйте технику перефразирования для уточнения содержания следующих сообщений:  
Так дело не пойдет.  
Ваш отчет никуда не годится.

### **Упражнения для тренировки коммуникативных навыков**

1. Это упражнение может быть использовано не столько для тренировки коммуникативных навыков, сколько для демонстрации значения обратной связи в процессе коммуникации.

Один из студентов выполняет роль коммуникатора, остальные – реципиентов. Коммуникатор получает лист бумаги с изображением набора геометрических фигур. Изображение должно включать фигуры разной формы, разного размера, с разным расположением относительно друг друга. Остальные студенты получают чистые листы бумаги такого же размера, как у коммуникатора. Задача коммуникатора – как можно точнее описать изображение на своем рисунке, чтобы остальные могли его воспроизвести. При этом коммуникатор располагается спиной к аудитории, и никто из аудитории не может задавать уточняющие вопросы, то есть механизм обратной связи не работает.

Из числа студентов нужно выбрать 2-3 человек, в задачу которых входит фиксировать «субъективные» выражения коммуникатора, которые могут быть интерпретированы по-разному.

После выполнения упражнения полученные изображения сравниваются с эталонным. Степень соответствия отражает степень точности понимания, то есть эффективности коммуникации.

2. Важным условием успешной коммуникации является внимание к партнеру, его словам, внешнему облику – это позволяет не потерять важную информацию в процессе коммуникации и получить дополнительную информацию о партнере. Это упражнение позволяет еще раз задуматься о том,



сколько информации, которая могла бы оказаться полезной при общении с другим человеком, находится за пределами нашего восприятия. Инструкция: не оглядываясь назад, опишите человека, который сидит за вами (во что одет, есть ли какие-либо украшения, есть ли макияж (если это девушка), какого цвета глаза, волосы и т.д.).

3. Тренировка умения точно выражать свои мысли с помощью слов [5]. Студентам предлагается несложная фраза, например: «Нынешнее лето будет очень теплым». Нужно предложить несколько вариантов передачи этого содержания другими словами. При этом ни одно из слов этого предложения не должно повторяться в других предложениях. Также важно, чтобы смысл фразы не изменился.

4. Упражнение для отработки техники расспрашивания. Одному из студентов предлагается рассказать небольшую историю или анекдот. Задача остальных студентов - задавать уточняющие вопросы после каждой фразы.

5. Упражнение на развитие умения слушать собеседника и развивать его мысли [5]. Преподаватель зачитывает группе описания ситуаций от лица его участника. Задача студентов: сначала записать уточняющие высказывания, затем – перефразирующие, затем – развивающие мысль собеседника. Примеры описания ситуаций:

«Вчера наш начальник опять сделал мне замечание в присутствии моих сотрудников, будто я первый год работаю и мне надо объяснять, как распределять дежурства в отделе. Надоело мне все это, давно пора покончить с этой нервотрепкой...».

«Сколько раз я писала заявления и приходила на прием к нашему участковому и не сосчитать! И что, ничего не меняется! Как ставили машины под окнами, так и ставят, так и травят нас газами. А милиции все равно – она-то не в нашем подъезде сидит. Надо, видимо, обращаться куда повыше. Кто там начальник над вами?»

«Я автобус уже полчаса ждал, поэтому все видел с самого начала. Замерз, как цуцик, а тут вдруг - «бам!» - меня как жаром обдало. Да еще этот мужик из красной машины как попер на того, что была справа, кажется наша. «Москвич» или старая классика, черная такая, как попер, я думаю, ну, блин, все – попал мужик! А он-то, че. В чем виноват? В того-то въехал со всей дури «Опель» серый. Я хотел еще «Дорожный патруль» вызвать! Да посмотрел вокруг: как назло ни одного телефона нет...» [5].

### **Литература**

1. *Выготский Л. С.* Психология искусства / Предисл. А. Н. Леонтьева; Коммент. Л. С. Выготского, В. В. Иванова; Общ. ред. В. В. Иванова. – 3-е изд. – М.: Искусство, 1986. – 573 с.
2. *Лотман Ю. М.* Три функции текста // Анализ знаковых систем: История логики и методологии науки: Тез. докл. IX Всесоюз. совещ. Харьков, окт. 1986 г. – Киев, 1986. – С. 76-77.

3. *Панфилова А.П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. 2-е изд. – СПб: Знание, СПб ИВЭСЭП, 2004. – 496 с.

4. *Панфилова А.П.* Техники обратной связи для лучшего понимания собеседника. Электронный ресурс. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2012/10/10/tekhniki\\_obratnoj\\_svjazi\\_ponimaniye\\_sobesednika.html](http://www.elitarium.ru/2012/10/10/tekhniki_obratnoj_svjazi_ponimaniye_sobesednika.html)

5. *Суховершинина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е.* Тренинг делового (профессионального) общения. - 2-е изд. - М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2009. - 128 с. - (Тренинги и практикумы).

## 2.2. Семантика невербальной коммуникации

Для кодирования сообщений человек использует специальные средства, которые называются знаки, или, поскольку знаки связаны между собой, - знаковые системы. Животные, как и человек, используют знаки для передачи информации друг другу. Эти знаки связаны с ситуациями, которые важны для выживания (знаки опасности, наличия корма...).

Знаки, используемые людьми, имеют ряд особенностей:

1. Они обозначают не только то, что важно для нашего выживания, но и практически все, что находится вокруг нас, и что мы можем воспринять.

2. Знаки не похожи на обозначаемые ими объекты.

3. Человеческие знаки являются результатом соглашения между людьми. Они передаются из поколения в поколение не генетически, а посредством специально организованного обучения.

Знаковая среда человечества не ограничивается только системой естественных языков, но включает и искусственные языки (язык глухонемых, язык шифровок, язык искусства). Чем больше языков доступно человеку, тем богаче его личность.

Говоря о знаковых системах коммуникации, можно выделить два больших класса: вербальные и невербальные знаковые системы. Остановимся более подробно на анализе невербальных знаковых систем.

Существуют различные классификации знаковых систем невербальной коммуникации. Мы будем опираться на следующую классификацию:

1. оптико-кинетическая;
2. пара- и экстралингвистическая;
3. пространственно-временная;
4. контакт глаз.

1. К оптико-кинетической знаковой системе относятся мимика, жесты, пантомимика. Языком мимики и жестов передается основной массив информации о собеседнике – 55%. При этом на долю устной речи, произносимых слов приходится всего 7% информации, через интонацию и модуляцию голоса ее доходит примерно 38%.

Мимика – это движения лица, связанные с сокращением лицевых мышц. Мимические движения передают информацию об эмоциях и чувствах человека. Согласно эволюционной теории Ч.Дарвина движения лица, выражающие эмоции, считаются врожденными и культурно универсальными. В 60-е годы был проведен ряд исследований, подтверждающих этот вывод (П.Экман, У.Фризен). Испытуемым из 5 стран (Аргентина, Бразилия, США, Чили, Япония) предъявлялись фотографии человека, лицо которого выражало 6 основных эмоций: гнев, грусть, отвращение, страх, радость, удивление. Все испытуемые продемонстрировали высокую степень согласованности в распознавании базисных эмоций.

Другое исследование тех же авторов должно было ответить на вопрос, одинаково ли представители разных культур выражают базисные эмоции, которые они опознают на фотографиях. Испытуемым показывали видеосюжеты стрессового характера, вызывающие определенные эмоции, и скрытой камерой записывали выражаемые людьми эмоции. Здесь также были получены сходные результаты для американцев и японцев. Эти результаты могут означать, что представители разных культур одинаково опознают и выражают базисные эмоции, то есть мимические движения при выражении этих эмоций регулируются врожденными программами.

Различия между культурами в выражении эмоций все-таки есть, и они проявляются в культурных нормах, определяющих, какие эмоции и в каких ситуациях следует показывать или скрывать. Правила выражения эмоций несут на себе явный отпечаток культуры. Так, представители Восточной Европы считают, что среди «своих» уместны позитивные эмоции, а негативные демонстрировать не следует. Американцы наоборот, полагают, что можно выражать страх, гнев и отвращение перед родственниками, а посторонним следует демонстрировать радость и оптимизм.

Жесты – это выразительные движения рук. Последние исследования говорят о том, что большинство жестов культурно-специфичны, что может затруднять межкультурную коммуникацию, поэтому при знакомстве с новой культурой следует на первых порах ограничить использование жестов.

Жесты-иллюстраторы (визуально подчеркивают содержание сказанного). В некоторых культурах поощряется их активное использование (еврейская, итальянская), в Японии приветствуется сдержанность в жестикуляции.

Жесты-символы (несут самостоятельную смысловую нагрузку). Примером жеста-символа может служить жест «о`кей». В США он означает «все отлично», однако в Бразилии и некоторых районах Европы он считается неприличным жестом. В Японии он означает «дай мне немного денег», а на юге Франции - «плохо, ноль». Жесты тем труднее понять, чем больше отличается сам жест от того, что он представляет. Например, «намекающий» жест «иди сюда» будет правильно понят представителями разных культур, хотя в его использовании есть своя специфика: в России используют повернутую к себе ладонь, раскачивая ее вперед-назад, в Японии - ладонь повернута пальцами вниз и движение производится по направлению к себе согнутыми пальцами.

Пантомимика – это передача информации посредством определенного расположения тела, позы. Здесь также можно отметить культурные различия. Например: движение с выпрямленной спиной в Америке означает силу, агрессивность, уверенность, в то время как в Японии прямая спина рассматривается как проявление высокомерия.

2. К паралингвистической знаковой системе относятся различные характеристики голоса: интонация, тон, громкость.

Интонация играет важную роль в передаче эмоций и смысловых оттенков речи во всех языках. Это становится особенно понятным при изучении другого

языка. Когда мы вслушиваемся в иноязычную речь (даже при неплохом знании ее лексики и синтаксиса), от нас часто ускользают тонкие оттенки смысла, передаваемые незнакомыми нам интонационными средствами. Довольно трудно, например, уловить на чужом языке шутку (если собеседник не смеется сам) или иронию или выразить разные оттенки удивления, раздражения, презрения, доверия – недоверия и т.д., которые в значительной степени передаются с помощью интонации. Таким образом, изменение интонации может привести к изменению смысла высказывания.

Слово «интонация» происходит от латинского глагола *intono* – «громко произношу». Однако чаще слово интонация используется в широком смысле: как взаимосвязь тона, тембра, мелодики, длительности и интенсивности звуков, служащих для выражения смысловых и эмоциональных различий высказываний.

Интонация играет важную роль в общении, неся информацию:

- о коммуникативных целях говорящего;
- об оценке говорящим содержания сообщаемого;
- о внутреннем психическом состоянии говорящего, отношении к партнеру.

В нашем языке для отражения этих функций интонации существуют специальные выражения – *раздраженный голос, презрительный тон, просюсюкать*. Наиболее важная функция интонации – выражать цель высказывания. Интонация определяет характер сообщения: вопрос, возражение, побуждение, обращение и т.д. Важной частью интонации является акцентное выделение, которые позволяют привлекать внимание слушающего к определенной информации внутри высказывания, перемещают фокус внимания на определенный объект. Рассмотрим для примера две фразы с разными акцентами [1].

- Она **даже забыла нам позвонить**, когда все это произошло.

- **Она** забыла вам позвонить? Не может быть!

В ответной реплике говорящий привлекает внимание к слову «она». Таким образом он как бы сообщает, что знает о ней что-то, что противоречит первому высказыванию и вызывает сильную реакцию удивления.

Тон голоса также является важным средством передачи информации. Восходящий тон характеризуется повышением голоса к концу фразы, а нисходящий – понижением.

Восходящий тон ассоциируется с незавершенностью («Вы можете ненадолго выйти?»), а нисходящий – с категоричностью, завершенностью («Выйдите отсюда!»). Кроме того, нисходящий тон может быть связан с доминирующей позицией в общении, означая, что говорящий полностью контролирует ситуацию и уверен в выполнении действия слушающим. Если же говорящий зависит от партнера, например, о чем-то просит, то это выражается восходящим тоном («Разрешите идти?»).

К экстралингвистической знаковой системе относятся различные включения в речь: междометия («э-э-э»), паузы, вздохи, всхлипывания, смешки. Наиболее важным экстралингвистическим феноменом являются паузы. Паузы делят речь на интонационные отрезки и служат выделению определенных отрезков речи. Обычно паузы между словами связаны с естественным ритмом человеческого дыхания. Любой человек без особого труда подстраивает ритм дыхания к расстановке пауз. Однако иногда говорящий использует более длительные паузы. Такая пауза между словами как бы разрывает смысловую связь между ними и может изменить смысл всего выражения («Казнить нельзя помиловать»).

Паузы выполняют позитивные функции: для говорящего – это возможность выбора нужных речевых средств, а для слушающего – дополнительное время для осмысления услышанного. Однако иногда паузы могут играть и отрицательную роль. При слишком частых паузах смысл высказывания может искажаться, затрудняется понимание говорящего, слушатель раздражается. В то же время сам говорящий, замечая необоснованные паузы в своей речи, отвлекается от содержания высказывания и переключается на форму речи. Это еще больше ухудшает ее качество.

Аналогичные функции выполняют и другие включения в речь («э-э-э», «mmm», «этот», «такой», «ну», «вот», «в общем», «короче говоря», «так сказать»). Хотя в качестве включений выступают знакомые нам слова, в данном случае, они как бы теряют свой первоначальный смысл, становятся пустыми, свидетельствуя о затруднениях или сомнениях говорящего.

3. Изучением пространственно-временных закономерностей коммуникации занимается область социальной психологии, которая называется проксемика.

Одной из важных проксемических переменных является расстояние между коммуникантами. Интересные сведения о проксемических закономерностях приводятся в работах американского антрополога Эдварда Холла. Изучая особенности пространственных взаимодействий в различных социальных ситуациях, Э.Холл пришел к выводу, что в каждой культуре (и субкультуре) есть скрытые нормы, определяющие допустимые пределы близости между общающимися. Эти нормы являются различными для разных культур. В одном из экспериментов испытуемых разной национальности просили расположить кукол относительно друг друга, изображая разные социальные ситуации (общение близких друзей, разговор начальника с подчиненным, обращение к незнакомому человеку на улице и т.д.). Расстояние между куклами было измерено и усреднено для всех ситуаций. Оказалось, что в среднем наименьшее расстояние в общении продемонстрировали греки, чуть более далекое – американцы и далее по степени увеличения: итальянцы, шведы и шотландцы (Little, 1968 [2]).

Для североамериканской культуры Э.Холл выделил 4 пространственные зоны:

0 - 45 см – зона интимного общения;  
45 см - 1,2 метра – зона личностного общения;  
1,2 м - 3 м – зона социального обсуждения;  
более 3 м – зона публичного взаимодействия.

Нарушение принятых пространственных норм может вызвать у собеседника недоумение и смущение и привести к тому, что в дальнейшем он будет стараться избегать общения с «нарушителем». Таким образом, хотя в целом открытое и близкое расположение интерпретируется как выражение симпатии (так называемая «гипотеза открытости»), тем не менее это происходит только в том случае, если не нарушаются пространственные нормы общения.

4. Контакт глаз. Рассматривая контакт глаз как средство передачи невербальной информации, обычно выделяют два аспекта:

- интенсивность контакта глаз;
- направление взгляда.

Интенсивность контакта глаза, как и расстояние между коммуникантами, может рассматриваться как мера симпатии к собеседнику. Согласно результатам экспериментов, женщины контактируют глазами более длительно, чем мужчины. Это может свидетельствовать о более выраженных позитивных социальных установках у женщин. Более зависимые, стремящиеся к получению одобрения люди, для которых другие являются важным источником социального вознаграждения, также больше будут стремиться передавать с помощью контакта глаз позитивное отношение к другим. Кроме того, контакт глаз может использоваться зависимыми личностями для того, чтобы вызвать симпатию, когда она не ожидается. В экспериментах также было обнаружено, что во взаимодействиях, носящих оттенок вражды, контакт глаз является менее интенсивным [2].

Хотя в целом интенсивность контакта глаз рассматривается как мера симпатии к собеседнику, стопроцентный контакт глаз воспринимался большинством испытуемых как нарушение личного пространства, попытка унижить или подчинить, что соотносится с угрожающими межличностными установками. Можно найти подтверждение этому в наблюдениях за поведением животных: прямое противостояние, сопровождающееся пристальным взглядом, обычно ведет к реакции бегства со стороны более покорного животного.

Использование контакта глаз в качестве средства коммуникации имеет свою специфику в разных культурах. В русской культуре общепринятым является интенсивный контакт глаз. В Японии не принято, чтобы женщины смотрели в глаза мужчинам, а мужчины – женщинам. Японский подчиненный, слушая начальника, стоит, опустив глаза и улыбаясь. В Англии контакт глаз является необходимым элементом общения, но интенсивный контакт глаз считается неприличным.

В процессе коммуникации человек может направлять свой взгляд на любую часть лица собеседника, даже не задумываясь о том, какое влияние это может оказывать на характер общения.

Считается, что направление взгляда на линию глаз собеседника, чуть выше или чуть ниже, а также в область переносицы – невербально передает настрой на деловое общение. Если есть необходимость сделать обстановку менее формальной (например, в беседе перед началом переговоров), то нужно опустить взгляд ниже линии глаз. И наконец, концентрация взгляда в области треугольника, ограничивающего рот и подбородок, интерпретируется как сексуальный интерес к собеседнику.

Хотя знаковые системы невербальной коммуникации были рассмотрены как независимые друг от друга, следует помнить о том, что в реальном взаимодействии мы имеем дело не с отдельными невербальными проявлениями, а с их совокупностью, которая и определяет нашу интерпретацию поведения собеседника.

Подводя итог, отметим некоторые общие особенности невербальной коммуникации.

С эволюционной точки зрения невербальное поведение возникло раньше, чем вербальное. Это более примитивная форма коммуникации, которой наделены и люди, и животные. Отсюда можно предположить, что невербальное поведение отражает самые фундаментальные социальные установки, которые обеспечивают познание социальной среды.

В отличие от языковых кодов, для которых существуют вполне определенные правила декодировки (представленные в словарях), невербальные проявления не всегда могут быть расшифрованы и интерпретированы однозначно. Подчеркивая неявный и неуловимый характер, А.Меграбян [2] предлагает обозначать невербальную коммуникацию термином «имплицитная» (неявная). Благодаря этому невербальные знаки можно использовать для того чтобы передавать чувства, которые не могут быть выражены открыто в речи.

Функции невербального поведения:

1. передача чувств;
2. дополнение речи (согласно экспериментальным исследованиям в моменты передачи мыслей особой важности и эмоциональной значимости, а также при затруднениях в формулировке мысли у говорящих отмечалось увеличение количества микродвижений головы, кистей, ступней (Dittmann and Llewellyn, 1969 [2]));
3. регулирование процесса коммуникации (если речь гладкая, то говорящий больше времени смотрит в направлении слушающего; если же он говорит с запинками, то чаще отводит взгляд в сторону, как бы требуя от слушателя меньше внимания (Kendon, 1967 [2]));
4. удовлетворение телесных потребностей (почесывание, смена положения тела).



### **Вопросы для самоконтроля**

1. Перечислите особенности знаков, используемых людьми в процессе коммуникации (в отличие от знаков, используемых животными).
2. Назовите основные знаковые системы невербальной коммуникации.
3. С помощью средств какой знаковой системы передается наибольшее количество информации о собеседнике?
4. Какую информацию передают мимические движения?
5. Как интерпретируется открытое и близкое расположение по отношению к собеседнику?
6. На какую часть лица собеседника следует направлять взгляд для создания атмосферы делового общения?

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Изобразите схематически пространственное расположение участников коммуникации для следующих ситуаций:
  - собрание трудового коллектива (односторонняя передача информации);
  - совещание (обсуждение с участием всех коммуникантов).
2. Изобразите схематически размещение мебели в кабинете руководителя. Какую информацию невербально должно передавать пространственное размещение людей в кабинете руководителя? Почему не всегда целесообразно проводить переговоры в кабинете руководителя, а следует использовать для этого переговорную комнату?
3. Изобразите схематически размещение участников в комнате для переговоров. Каким должно быть расстояние от спинки стула до стены? Каким должно быть расстояние между участниками переговоров? Почему не рекомендуется садить участников переговоров спиной к двери?

### **Упражнения для тренировки коммуникативных навыков**

1. Группа делится на микрогруппы (4-6 человек). Каждая микрогруппа обсуждает, какие прикосновения можно использовать для выражения доминирования, эмоциональной поддержки, одобрения и т.д. После обсуждения два человека из каждой микрогруппы демонстрируют выбранные прикосновения. Задача остальных – понять, что выражает то или иное прикосновение. Для того чтобы упражнение не оказалось слишком простым, каждая микрогруппа получает свое задание, о котором не знают остальные.

*Вопросы для обсуждения:* Какие из прикосновений, которые были продемонстрированы, уместны только в дружеских отношениях, а какие могут быть использованы руководителем по отношению к подчиненному?

2. Для участия в упражнении необходимо 8 человек, остальные – в роли наблюдателей. Четверо из 8 участников на некоторое время выходят за дверь. Остальные 4 человека распределяются на две подгруппы по 2 человека. Первая подгруппа получает инструкцию после возвращения вышедших участников

демонстрировать какое-либо невербальное проявление, которое выражает нежелание вступать в контакт. Другая группа получает инструкцию невербально показывать готовность к коммуникации. Вышедшие по одному заходят в аудиторию. Их задача – выбрать одного из четверых, с кем им хотелось бы вступить в коммуникацию. Задача наблюдателей – зафиксировать выбор каждого.

Это упражнение можно повторить несколько раз с разными невербальными проявлениями.

*Примечание.* Поскольку в учебной группе студенты связаны межличностными отношениями, важно проконтролировать, чтобы 8 участников упражнения находились в нейтральных отношениях, иначе выбор будет обусловлен не невербально передаваемой информацией, а отношениями симпатии-антипатии.

*Вопросы для обсуждения:* Повлияла ли невербально передаваемая информация на выбор партнера? Можно ли выделить невербальные средства коммуникации, которые наиболее важны для установления контакта?

3. Тренировка произнесения одной и той же фразы с разными интонациями и смысловым ударением на разные слова. Примеры фраз: «Как лучше сделать это?», «Все идите сюда», «Выполнили вы мою просьбу?», «Прошу внимательно отнестись к моей просьбе», «Да», «Будьте добры» [6].. Задача слушающих: записать, о каком эмоциональном состоянии говорящего свидетельствует использованная интонация.

4. Упражнение «Автобус» - тренировка навыков невербальной коммуникации. Группа делится на две подгруппы. Участники подгрупп встают друг напротив друга, образуя пары. Инструкция участникам одной из подгрупп: представьте себе, что вы едете в автобусе. На светофоре ваш автобус останавливается, и вы видите в окно, что в автобусе, который остановился рядом, едет ваш знакомый (это будет второй участник из пары). Вам нужно быстро (пока не зажегся зеленый на светофоре) и используя только невербальные средства, договориться о встрече со своим знакомым в определенное время в определенном месте. Нельзя проговаривать слова или писать их в воздухе. На выполнение упражнения дается одна-две минуты. После окончания упражнения все расходятся по своим местам и «пассажиры» второго автобуса пишут, что они поняли из переданного им сообщения.

## **Литература**

1. Булюбаши И.Д. Я тебя слышу. Феномены языка и речи в практике гештальт-терапевта. - Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М». 2008. - 272 с.
2. Меграбян А. Психодиагностика невербального поведения. - М: Речь, 2001. - 256 с.
3. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. 2-е изд. – СПб: Знание, СПб ИВЭСЭП, 2004. – 496 с.

4. *Экман П.* Психология эмоций. Я знаю, что ты чувствуешь. 2-е изд. /Пер. С англ. - Спб.: Питер, 2010. - 334 с.: ил.

5. *Экман П., Фризен У.* Узнай лжеца по выражению лица. Спб: Питер, 2010. - 272 с.

6. *Суховершинина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е.* Тренинг делового (профессионального) общения. - 2-е изд. - М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2009. - 128 с. - (Тренинги и практикумы).

### **Раздел 3. Затруднения в коммуникации**

(по материалам книги: Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения [1])

#### **3.1. Виды коммуникативных барьеров**

Во многих ситуациях общения человек сталкивается с тем, что его слова, желания и намерения искаженно воспринимаются собеседником или вообще теряются. Поскольку потери и искажения информации всегда существуют в процессе взаимодействия людей, это явление всегда вызывало интерес исследователей.

Одно из оригинальных объяснений было предложено российским историком и психологом Борисом Федоровичем Поршневым. Изучая человеческое общение в историческом контексте, он пришел к выводу, что изначально речь возникла как мощное средство воздействия (внушения). Понятно, что если бы любое внушение было результативным, то человеку могли бы быть навязаны несвойственные ему мысли и побуждения. Поэтому в качестве защитного средства возникло явление контрсуггестии, то есть ответной активности слушающего, направленной на противодействие оказываемому влиянию. Именно контрсуггестия и рассматривается в качестве главной причины возникновения коммуникативных барьеров.

Б.Ф.Поршнев, рассматривая механизм контрсуггестии, выделил такие ее виды, как «избегание», «авторитет» и «непонимание».

**Избегание.** Первый и наиболее кардинальный способ контрсуггестии, выделяемый Б.Ф.Поршневым, – это избегание источников воздействия, уклонение от контакта с партнером, при котором вообще никакое общение становится невозможным. Избегание проявляется в том случае, если человек воспринимает своего собеседника как опасного в каком-то отношении. Если это возможно, то человек вообще уклоняется от общения (например, просто не приходит на назначенную встречу или заседание). Если же избежать общения не удастся, то для защиты используются невнимательность, взгляд в сторону, различные предлоги для прекращения разговора.

**Авторитет.** Действие этой формы контрсуггестии основывается на восприятии собеседника как авторитетного (или неавторитетного). Авторитетным людям оказывается полное доверие и по отношению к исходящей от них информации контрсуггестия «не работает». И наоборот, информация, полученная от неавторитетного собеседника, воспринимается как незначимая.

В связи с таким действием авторитета важным является вопрос о тех основаниях, которые определяют восприятие конкретного человека как авторитетного. У разных людей могут быть разные критерии авторитетности, они определяются статусом, жизненным опытом, базовыми ценностями человека. Например, для кого-то главным критерием авторитетности являются теоретические знания, наличие научной степени. А для кого-то более

авторитетным будет человек, имеющий богатый жизненный опыт по обсуждаемому вопросу.

**Непонимание.** Наше стремление защититься от нежелательного воздействия не всегда связано с восприятием источника информации как опасного или неавторитетного. Нередко потенциально опасная для человека информация может исходить и от людей, которым мы в общем и целом доверяем («своих» или вполне авторитетных). В таком случае защитой будет «непонимание» самого сообщения.

Б.Ф.Поршнев выделяет четыре уровня непонимания – фонетический, семантический, стилистический и логический. Все четыре уровня непонимания связаны с определением некоторых свойств передаваемого сообщения, которые позволяют считать это сообщение «чужим» и потому опасным. Определив признаки «чужого» в сообщении, человек защищается – срабатывает контрсуггестия, он не понимает.

**Фонетический уровень непонимания.** Фонетическое непонимание может возникать в силу разных причин:

1. коммуникатор говорит на непонятном для нас языке (например, на иностранном);
2. коммуникатор говорит быстро, невнятно, с акцентом;
3. коммуникатор использует незнакомые или несоответствующие контексту жесты или слишком активную и быструю жестикуляцию.

Фонетический барьер, как и все остальные, работает автоматически. Это именно психологическая защита, которую можно убрать – если нам очень важно получить сообщение, то мы понимаем любую, даже совершенно бессвязную речь.

**Семантический уровень непонимания.** Семантическое непонимание также автоматически срабатывает, если в процессе коммуникации наш собеседник использует непонятные нам по смыслу слова. Существование этого барьера непонимания определяется тем, что слова любого языка характеризуются многозначностью. Кроме того, «смысловые поля» слов у разных людей различны, что определяет их различное понимание.

Особенно хорошо это видно на примере использования жаргонов или сленгов. В них обычные слова приобретают совершенно новые значения, благодаря чему непосвященный человек не в состоянии что-либо понять. К примеру, в так называемом блатном жаргоне «капуста», «хвост», «перо» не имеют ничего общего с тем значением, которое они имеют в обыденном языке. Часто именно семантический уровень непонимания возникает в общении детей и взрослых: хотя они говорят на одном языке, но у детей наблюдаются, как правило, урезанные семантические поля слов, и поэтому нет полного взаимопонимания.

Действие семантического непонимания приводит к резкому снижению эффективности общения. Это связано с тем, семантический барьер может не просто задержать информацию, но и перестроить ее. На место одного смысла слова подставляется другой смысл, вместо одной эмоции видится другая, в

результате возникает искаженное, часто неожиданное для самого коммуникатора понимание.

Семантическое непонимание может возникать не только в отношении слов, но и в отношении невербальных проявлений. Например, новый сотрудник может не понять какой-либо жест руководителя, в то время как для опытного работника, который хорошо знает руководителя, этот жест будет иметь вполне конкретный смысл. Таким образом, для адекватного понимания какого-либо сообщения необходима определенная общность смысловых полей («тезаурусов») коммуникатора и реципиента.

**Стилистический уровень непонимания.** Этот вид непонимания возникает в следующих случаях:

1) когда коммуникатор в своей речи нарушает правила построения предложения (в этом случае мы можем воспринимать человека как недостаточно грамотного, и следствием этого может быть недоверие к исходящей от него информации и невозможность найти в ней смысл);

2) при нарушении стиля, то есть соотношения между формой и содержанием сообщения;

3) при стилевом переусложнении (с легкой руки профессора Московского университета Д.М. Перевощикова, начиная с середины XIX века в русский язык вошел фразеологизм «птичий язык» для обозначения речи, перегруженной терминами и затемняющими смысл формулировками, и потому малопонятной. Некоторые люди используют «птичий язык» для повышения своей значимости).

**Логический уровень непонимания.** Логическое непонимание является следствием неприятия одним из участников общения логики и аргументов другого. Если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики, то мы его не только отказываемся понимать, но и эмоционально воспринимаем его отрицательно.

В заключение необходимо отметить, что барьеры коммуникации не являются результатом сознательно организованной защиты от воздействия. Система защиты работает в «автоматическом режиме», то есть обычно не осознается человеком.

Практически для всех людей важно уметь общаться таким образом, чтобы их правильно понимали, слушали и слышали. Но для многих людей умение «донести» свое мнение, точку зрения, свои знания до партнера – необходимая часть профессии. Для всех, кто заинтересован в эффективной коммуникации, важно знать способы преодоления барьеров.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что, по мнению Б.Ф.Поршнева, является основной причиной функционирования коммуникативных барьеров в процессе коммуникации?

2. Какие виды коммуникативных барьеров выделяет Б.Ф.Поршнев?

3. Каковы причины возникновения избегания в процессе коммуникации?

В каких формах проявляется избегание?

4. Какова основная причина возникновения барьера «авторитет»? Каковы

его проявления?

5. Каковы причины возникновения непонимания в процессе коммуникации? Какие уровни непонимания обычно рассматривают?

6. Перечислите причины возникновения непонимания для каждого уровня.

### **Литература**

1. *Крижанская Ю.С., Третьяков В.П.* Грамматика общения. - Питер, Смысл, 2005 - 280 с.

### 3.2. Способы преодоления коммуникативных барьеров [1]

**Преодоление избегания.** Поскольку в повседневном общении избегание часто проявляется в форме невнимания, то для преодоления этого барьера используются различные способы привлечения и поддержания внимания партнера или аудитории.

#### **Приемы привлечения внимания**

Внимание может привлекаться внешними и внутренними факторами. Внешние – это новизна (неожиданность), интенсивность и физические характеристики сигнала, внутренние – это те, которые определяются актуальностью, важностью сигнала для человека в зависимости от его намерений и целей в данный момент.

1) Суть первого очень эффективного приема сводится к тому, что в начале выступления произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но имеющая значение, смысл, ценность для всех присутствующих и поэтому «собирающая» их внимание. Либо это может быть фраза, содержащая в себе что-нибудь неожиданное, какой-нибудь парадокс, странность (здесь задействуются внешние факторы). Это могут быть слова, сказанные намеренно громко или «чужим» голосом, могут быть и действия, привлекающие внимание своей экстравагантностью.

2) Прием «завлечения». Суть его заключается в том, что говорящий вначале произносит нечто трудно воспринимаемым образом, например, очень тихо, очень непонятно, слишком монотонно или неразборчиво. Слушающему приходится предпринимать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять, и эти усилия способствуют концентрации внимания. В этом приеме говорящий как бы провоцирует слушающего самого применить способы концентрации внимания.

3) Контакт глаз. В процессе коммуникации оратор обводит аудиторию взглядом, контактируя глазами с каждым. Установление зрительного контакта – прием, широко используемый в любом общении, – не только в массовом, но и в личном, деловом и т.д. Глядя на человека, мы привлекаем его внимание, а «уходя» от чьего-то взгляда, мы невербально сообщаем, что нам особенно нечего сказать собеседнику. Зрительный контакт используется не только для привлечения внимания, но и для его поддержания в самом процессе общения.

#### **Приемы поддержания внимания**

Здесь используются те же факторы, что и при привлечении внимания, но теперь – для того, чтобы внимание слушающего не отвлекалось посторонними стимулами.

1) Приемы «изоляции». Когда мы хотим спокойно поговорить с кем-то, мы отводим его в сторону (от возможных отвлекающих воздействий), уединяемся (чем меньше людей вокруг, тем больше мы можем уделить внимания друг другу). Перед началом лекции обычно закрывают двери и окна, чтобы убрать посторонний шум, и если это не удастся, то это всегда сказывается на эффективности воздействия.

2) Приемы «навязывания ритма». Внимание человека постоянно



колеблется, и если специально не прилагать усилий к тому, чтобы все время его восстанавливать, то оно будет переключаться на что-то другое. Особенно способствует такому отвлечению монотонное, однообразное изложение. Наиболее простой способ поддержания внимания заключается в постоянном изменении характеристик голоса и речи. Говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то выразительнее, то нейтрально, говорящий как бы навязывает слушающему свою последовательность переключения внимания.

3) «Приемы акцентировки». Они применяются в тех случаях, когда надо особо обратить внимание партнера на определенные, важные с точки зрения говорящего моменты в сообщении. «Приемы акцентировки» условно можно разделить на прямые и косвенные. Прямая акцентировка достигается за счет употребления различных служебных фраз: «прошу обратить внимание», «важно отметить, что...». Косвенная акцентировка достигается за счет того, что места, к которым нужно привлечь внимание, выделяются из общего строя общения (например, с помощью интонации) – они организуются таким образом, чтобы контрастировать с окружающим фоном и поэтому автоматически привлекают внимание.

#### **Преодоление непонимания.**

**Преодоление фонетического барьера.** Для каждой фонетической характеристики речи можно выделить верхнюю и нижнюю границы, за пределами которых восприятие речи затрудняется, а ее понимание становится невозможным. Например, когда наш собеседник говорит очень быстро (верхний предел скорости речи), то его слова сливаются для нас в неразличимый поток. И наоборот, при очень низкой скорости речи промежутки между словами становятся настолько большими, что невозможно установить между ними связь. Наиболее полное понимание происходит в том случае, когда фонетические характеристики речи имеют оптимальные значения.

Оптимальная скорость речи зависит от многих переменных:

1. степень знания языка – чем хуже человек знает язык, тем медленнее надо говорить (маленькие дети, к примеру, очень плохо понимают быструю речь);
2. степень знакомства с содержанием – чем хуже человек знает предмет обсуждения, тем ниже должна быть скорость речи;
3. уровень образованности;
4. принятые нормы (в разных странах говорят с различной скоростью);
5. возраст;
6. индивидуальные особенности.

Поскольку эти переменные не всегда можно определить визуально, необходимо использовать обратную связь от собеседника или изменять характеристики своей речи в процессе коммуникации, ориентируясь на реакцию слушателя.

**Преодоление семантического барьера.** Для преодоления семантического барьера необходимо учитывать принципиальную невозможность полного совпадения смысловых полей у разных людей. Однако большинство участников коммуникации неосознанно придерживаются эгоцентрической позиции: «если я

понимаю так, то и другие понимают так же». У этой позиции есть свои вполне резонные основания. Действительно, если я, как разумно мыслящий человек, придерживаюсь определенного понимания, то и другие люди (если они так же, как и я, способны мыслить разумно) должны прийти к такому же пониманию. Такая позиция обычно приводит к ошибкам в коммуникации. Для уменьшения количества таких ошибок, нужно обязательно учитывать возраст, профессиональную принадлежность, социальный статус партнера по коммуникации. Так же как и в случае с фонетическим барьером, важно внимательно наблюдать за реакцией собеседника (слушателя) и при наличии признаков непонимания пояснить смысл сказанного слова или задать собеседнику вопрос. Внимание к реакции собеседника – это важное средство, которое помогает не впасть в иллюзию, когда нам кажется, что всем все понятно, а на самом деле каждый из коммуникантов понял что-то свое.

Ю.С. Крижанская и В.П. Третьяков в своей книге «Грамматика общения» [1] описывают реальный пример недооценки различий в понимании, который был описан советским логиком А.А.Ивиным:

«Бригадиру строителей надо было поправить балконную стойку, покривившуюся на самом видном месте. Он влез туда с молодым взрослым парнем – новичком на стройке, поддел стойку ломом и приказал:

- Бей по ребру!

- Парень удивился и спросил:

- Ты что, с ума сошел?

- Бей по ребру, так тебя!.. – закричал бригадир и добавил несколько разъясняющих слов.

Тогда парень размахнулся и ударил бригадира кувалдой по ребрам. Бригадир птицей полетел с третьего этажа, к счастью, в сугроб.

Суд новичка оправдал, а в частном определении указал: «Прежде чем отдавать команды, надо объяснить, что они означают».

Очевидно, что причина происшествия – семантический барьер. Вероятно, бригадир не представлял себе, что человек может понимать слово «ребро» только как ребро человека. Что же касается его молодого коллеги, то малый профессиональный опыт еще не обогатил его тезаурус представлением о том, что у балки тоже могут быть ребра.

**Преодоление стилистического барьера.** Стилистический барьер возникает при несоответствии стиля (формы) сообщения его содержанию. Для преодоления стилистического барьера необходимо уметь правильно структурировать передаваемую информацию.

Существует два основных приема структурирования информации в общении: правило рамки и правило цепи. Суть первого правила состоит в том, что передаваемая в процессе коммуникации информация должна быть заключена в рамку, которая задает структуру сообщения. Рамку в общении создает начало и конец разговора («Мы собрались, чтобы обсудить ...» – «Итак, мы договорились, что...»). В начале должны быть указаны цели, перспективы,

предполагаемые результаты общения, в конце должны быть подведены итоги, показана ретроспектива и отмечена степень достижения целей.

Правило рамки определяется психологическими закономерностями работы памяти, которые были открыты в конце XIX в. немецким психологом Германом Эббингаузом. В ходе своих экспериментов Г. Эббингауз обнаружил закономерность, которая получила название фактор ряда: начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти человека лучше, чем середина.

Структурирование сообщения может осуществляться не только за счет использования правила рамки, но и за счет применения правила цепи. Если правило рамки осуществляет внешнее структурирование коммуникации, то правило цепи определяет структурирование «изнутри». В соответствии с данным правилом информация должна быть выстроена в форме цепи.

Для структурирования информации могут быть использованы разные виды цепей:

1. простое перечисление «во-первых, во-вторых, в-третьих...»;
2. ранговая цепь — «сначала о главном... и, наконец, менее существенное...»;
3. логическая цепь — «если это, то тогда — то-то».

Цепи, как и рамки, выполняют следующие функции:

- упорядочивают содержание;
- позволяют улучшить запоминание;
- структурируют информацию в соответствии с ожиданиями собеседника.

**Преодоление логического барьера.** Преодоление логического барьера требует учета логики партнера и выстраивания собственных логически стройных сообщений. Последнее предполагает использование различных способов аргументации.

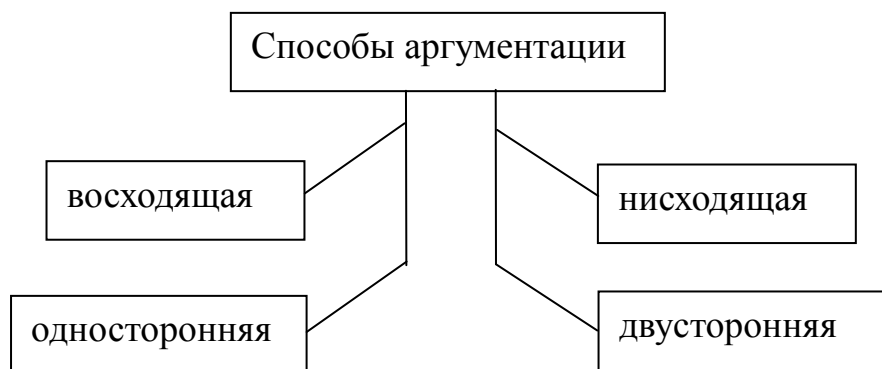


Рис. 4. Классификация способов аргументации

Восходящая аргументация — это такое построение последовательности аргументов, при котором их сила возрастает от начала к концу сообщения. Для людей с высокой заинтересованностью и высоким образовательным уровнем наиболее эффективна восходящая система аргументации, а для людей, не

заинтересованных в том, о чем пойдет речь, и низким образовательным уровнем, – нисходящая: чтобы пробудить внимание незаинтересованных слушателей, наиболее важный аргумент следует представить в самом начале.

Как показывают эксперименты, односторонняя аргументация более действенна в том случае, когда она укрепляет уже имеющиеся взгляды людей. Двусторонняя аргументация больше действует на людей, которые вначале негативно настроены к содержанию информации, т.е. когда ваши аргументы противоречат их сложившимся представлениям и установкам. Важно также отметить, что двусторонняя аргументация абсолютно неэффективна в группах с низким образовательным уровнем.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. На какие группы можно разделить приемы, используемые для преодоления избегания в процессе коммуникации? Перечислите приемы, относящиеся к каждой группе.

2. Почему мы не понимаем слишком медленную речь, когда говорящий делает большие паузы между словами?

3. С представителями каких возрастных групп нужно говорить медленнее?

4. Опишите, как бы вы использовали правило рамки для структурирования информации во время делового совещания.

5. Перечислите виды цепей, используемых для структурирования информации.

6. Какие функции выполняют «рамки» и «цепи» в процессе коммуникации?

7. Почему для незаинтересованной аудитории используется нисходящая аргументация?

8. Для какой аудитории эффективно использовать двустороннюю аргументацию?

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Заполните таблицу:

Виды коммуникативных барьеров	Причина возникновения	Пример (краткое описание ситуации)
Избегание	Стремление защититься от «опасного» (неприятного) источника информации	Человек находит причины для откладывания встречи с неприятным для него человеком

...		
-----	--	--

2. Прочитайте диалог матери и дочери из фильма «Родня» («Мосфильм», 1981, реж. Н. Михалков). Выделите коммуникативные барьеры, возникающие в процессе коммуникации.

– Стасик приходил?

– Приходил.

– За что ты его ударила?

– Кого?

– Стасика. Я тебя просила об этом?

– А меня не надо просить. Я и сама все вижу!

– Что ты видишь? Что ты видишь-то, что ты понимаешь-то в наших делах?

– О, Господи, да куда уж тут понять в ваших делах!

– Ты знаешь что, мамочка, у тебя своя жизнь, у нас – своя. И нечего тут наводить свои порядки! И руки распускать тоже не надо. А если бы он тебе сдачи дал?

– Кто? Етот?

– Что это такое – «етот»? Это что еще за «етот»? Этот, между прочим, – мой муж, и отец моего ребенка!

– А чего ж это отец твоего ребенка дома не живет?

– А это наше дело, личное, мамочка! Тебя это не касается! Личное! Я тут с утра до вечера, как рыба об лед. Как рыба об лед, с утра до вечера, с утра до вечера! Чтоб в доме все было, чтоб все было как у людей. Чтоб надеть было что. Чтоб было что на стол поставить, и в шкаф что повесить. Да что там – из кожи вон лезу!

– То-то я и вижу, что ты уже вся вылезла! Ты посмотри на кого ты похожа – кукла американская! Да если тебя умыть – сама знаешь, что получится!

– Да что ты в этом понимаешь?

– Понимаю! И понимаю, почему ты мажешься!

– А ты как хотела? Ты хочешь, чтоб я как ты? Чтоб я всех разогнала, а сама одна осталась? Да? Это ты можешь жить одна. Тебе вообще никто никогда не был нужен. Никто и никогда!

– Неправда это!

– Да, правда, правда! Правильно, что отец от тебя сбежал, правильно! Потому что тебе всегда надо, чтобы все было только по-твоему, только по-твоему! И больше не по чьему.

– Кто тебе сказал, что отец от меня сбежал?

– (обращаясь к дочери) Ира, прекрати свои дурацкие шутки! Дай мне хоть один раз спокойно поговорить с бабушкой! Танк, мама, ты же – танк! Ты

только давишь, крушишь, ломаешь, суешься, куда тебя не просят! Тебе помолчать надо – ты обязательно встрянешь!

– Я всегда правду говорю!

– Да кому она нужна, твоя правда? Правда... Один уже от твоей правды сбежал!

– Он не сбежал. Я его сама выгнала. Любила больше жизни и выгнала. А как ты думала? Чтоб я жила с таким баламутом? Черти где шалается всю ночь. Летчик-фронтовик! А потом приходит, является: то трактор у них застрял в болоте – вытаскивали... А от самого женскими духами пахнет! А уж как поддавать начал – этого я терпеть не могла!

– А должна была терпеть, мамочка!

– И врать?

– Да, и врать!

– Что ты говоришь, дочка, опомнись! Врать лучше?

– Представь себе, лучше! А кому она нужна, твоя правда? Зачем она? Какая правда? Что мне тридцать, а я на тридцать пять выгляжу? Что в институт поступила и зубрила с утра до вечера, чтобы только из этой деревни удрать? Что работу свою ненавижу? Мужа не люблю? Вот она, правда! Зачем она мне нужна? А что тебе хорошего от твоей правды, что ты от нее имела? Ничего! Одна. Свободная, гордая, независимая... Ты хоть понимаешь, что одинокая женщина – это неприлично? Не-при-лич-но?

– А-а-а. Ну правильно. Не врать, не дергаться, не вешаться первому встречному на шею – это неприлично. А Гена, при живом муже – это прилично, да?

– Какой Гена?

– Крокодил Гена! Чебурашку смотрела?

– При чем тут крокодил? Успокойся! Крокодил вообще к жене вернулся.

– А-а, значит Гена лопнул? Теперь люди добрые, караул! Давайте Стасика обратно!

– Да что ты..., что ты... Что ты говоришь-то?

– Я что надо говорю!

– Что ты в этом понимаешь? Я просто хочу, чтобы у моего ребенка был отец. Чтоб он рос в нормальной, здоровой обстановке.

<...>

3. С какими коммуникативными барьерами вы, как студент, сталкиваетесь в своей учебной деятельности? Приведите примеры.

## **Литература**

1. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. - Питер, Смысл, 2005 - 280 с.

## **Раздел 4. Коммуникация в конфликте**

### **4.1. Я-высказывание**

У каждого взрослого человека есть сложившиеся способы реагирования в конфликтной ситуации. Кто-то предпочитает кричать в ответ на конфликтные слова и действия оппонента, кто-то считает разумным промолчать. Хотя и у того, и у другого вариантов поведения есть свои плюсы и минусы, тем не менее очевидным неприятным последствием первого варианта (конфронтации) будет разрыв отношений, а второго варианта (ухода) – накопление неразрешенных противоречий и невысказанных эмоций. Кроме того, пассивная реакция, несмотря на кажущуюся безобидность, также может привести к нарушению отношений, если оппонент в пылу конфликта воспримет молчание как нежелание разговаривать с ним.

Оптимальным вариантом реагирования в конфликте будет такая реакция, которая позволит, с одной стороны, заявить о своей позиции в конфликте, а с другой стороны, сделать это так, чтобы не усилить конфликт. Для этого существует специальная форма высказываний, которая называется Я-высказывание.

Структура Я-высказывания включает (в полном варианте) три составляющих:

1. объективное описание события;
2. ваша реакция;
3. предпочитаемый вами исход.

Объективное описание означает отсутствие субъективных или эмоционально окрашенных выражений (сравните: «Когда на моем столе оставлены бумаги...» или «Когда ваше барахло разбросано по всему моему столу...»). Такое представление событий имеет ряд преимуществ. Во-первых, оно не вызывает защитной реакции со стороны оппонента. Во-вторых, позволяет другому человеку увидеть свои действия в новом свете, возможно, он даже не подозревал, что его действия отражаются на вас.

Ваша реакция. Многие люди просто не осознают, какое действие их поступки оказывают на вас, пока вы не скажете о своем отношении к происходящему. Мы можем считать, что они сами должны понимать, но на это не стоит полагаться. Большинство людей предпочитает по пустякам не портить отношения друг с другом, поэтому ваша реакция может подтолкнуть их на пересмотр своего поведения. Кроме того, когда вы говорите о собственной реакции, вы не усложняете ситуацию.

Существуют разные варианты формулировок для описания вашей реакции. Это может быть описание чувств, эмоций (например: «Я чувствую себя расстроенной, рассерженной...») или описание ваших действий или желаний («Я ухожу в себя...», «Мне хочется все бросить...»). В деловой коммуникации, как правило, представляется неуместным говорить о своем эмоциональном состоянии, но это возможно в отношениях с близкими людьми. Очень важно, чтобы в Я-высказываниях не было скрытого осуждения, иначе

они будут провоцировать ответные нападки.

Предпочитаемый исход. При формулировке желаемого исхода важно оставить оппоненту как можно больше свободы. Если мы формулируем желаемое слишком конкретно и однозначно, это может вызвать сопротивление, так как будет восприниматься оппонентом как стремление заставить его подчиниться. В любой ситуации есть несколько вариантов исхода, которые были бы желательными для вас и оставляли возможность выбора вашему оппоненту.

Завершая описание структуры Я-высказывания, отметим несколько важных моментов.

Люди, которые впервые узнают о Я-высказывании, говорят, что оно представляет собой слишком громоздкую словесную конструкцию, которую неудобно произносить. Скорее всего, тут дело в привычке (точнее в ее отсутствии). Любым новым действиям (в том числе и речевым) нужно учиться. Вспомните, как вы учились кататься на велосипеде. Сначала вам приходилось контролировать каждое действие, но после освоения этого навыка вы перестали задумываться о том, как это делается – все получается как будто бы само собой. То же самое касается использования Я-высказываний. Сначала вам будет казаться, что ваши слова звучат странно. Но этот эффект исчезнет, как только использование Я-высказываний войдет в привычку.

Для того чтобы начать формировать привычку, полезно заранее сформулировать Я-высказывания для некоторых типичных ситуаций (см. Задания для самостоятельной работы).

Если вам кажется сложным произносить Я-высказывание целиком, начните с использования его отдельных частей. Иногда даже объективного описания ситуации оказывается достаточным, для того чтобы человек взглянул на свои действия со стороны и, возможно, даже изменил их.

Не нужно ждать, что ваше Я-высказывание молниеносно сможет изменить поведение другого человека. Цель Я-высказывания заключается не столько в том, чтобы повлиять на собеседника, сколько в том, чтобы поставить его в известность о своей точке зрения. Благодаря Я-высказыванию вы сможете высказать свои опасения или пожелания в словесной форме, что уже поможет вам несколько снизить уровень эмоционального напряжения. Кроме того, ваши слова все-таки окажут воздействие на собеседника, поскольку воздействие является неотъемлемой функцией коммуникации. Другое дело, что это воздействие может и не проявится сразу в действиях нашего оппонента.

Ситуации конфликта обычно связаны с переживанием негативных эмоций. Переживание эмоций сопровождается напряжением мышц в определенных частях нашего тела, обычно мышц гортани («перехватывает горло») и верхней части плечевого пояса. Поэтому прежде чем сформулировать Я-высказывание, желательно сделать глубокий вдох, чтобы расслабить мышцы и обеспечить четкое звучание вашего голоса.

В заключение приведем пример Я-высказывания для ситуации, когда кто-то кричит на вас вместо того, чтобы сказать вам о чем-то спокойно.



1. Когда на меня повышают голос (объективное описание события);
2. Я чувствую себя униженным (ваша реакция);
3. И мне хотелось бы иметь возможность обсуждать спорные вопросы с вами в нормальной обстановке (предпочитаемый исход).

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чем преимущества и недостатки таких стратегий реагирования в конфликте, как конфронтация и уход?
2. Почему Я-высказывание считается оптимальной формой реагирования в конфликте?
3. Из каких структурных частей состоит Я-высказывание?
4. Что означает «объективное» описание ситуации?
5. Почему нежелательно формулировать предпочитаемый исход конкретно и однозначно?
6. В чем заключается основная цель Я-высказывания?

### **Задания для самостоятельной работы**

Сформулируйте Я-высказывания для следующих ситуаций:

1. Ваш коллега часто не выполняет работу к сроку.
2. Ваш руководитель часто меняет ваш график работы, не предупреждая вас об этом.
3. Вам приказывают, вместо того чтобы попросить вас.
4. По отношению к человеку, неправильно исполнившему какую-то работу для вас. Вы рассержены, поскольку вы считаете, что он не исполнил взятого на себя обязательства.

### **Литература**

1. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый. - М.: Стрингер, 1992. - 116 с.

## 4.2. Искусство критики

Хотя в обыденной жизни под критикой чаще всего подразумевают замечания или выражение недовольства чем-либо, понятие критика имеет более широкий смысл. Русское слово «критика» происходит от греческого *κρίτικῆ*, что в переводе означает «обзор». То есть критика в общем смысле – это обсуждение различных явлений из какой-либо области человеческой деятельности. Обсуждение предполагает анализ, выявление противоречий, а также оценку. Несмотря на распространенное мнение, объектом критики не обязательно является плохо сделанная работа или чьи-либо недостатки, но и качественные результаты деятельности человека, например, литературное произведение или научная теория.

Критика может быть конструктивной и деструктивной. На наш взгляд, в основе выделения этих двух видов критики лежат мотивы критикующего.

**Конструктивная критика** мотивируется (побуждается) желанием критикующего отметить положительные стороны сделанного и помочь понять, что нужно изменить, чтобы получить требуемый результат. Например, «Отлично! А вот это, мне кажется, можно сделать так, будет надежнее!» По мнению российского психолога Н.И.Козлова, не нужно критиковать человека, если вы не знаете, что подсказать и как помочь ему.

В основе **деструктивной критики** обычно лежат эгоистические мотивы, которые могут и не осознаваться самим критикующим: повысить свою самооценку за счет принижения заслуг другого человека, продемонстрировать свои профессиональные знания, повысить свою значимость, иногда – свести счеты или получить эмоциональный заряд, накричав на подчиненного. Поскольку в этом случае личность критикуемого в расчет не принимается, то для деструктивной критики часто используются деструктивные средства: пренебрежительные или оскорбительные суждения, высмеивание, безапелляционные оценки. Такая критика не позволяет критикуемому «сохранить лицо», но ничего не говорит ему о том, как исправить положение.

Существует большое количество рекомендаций по формулировке критических замечаний. На наш взгляд, основным условием эффективной критики является наличие у критикующего уважительного отношения к критикуемому, даже если этот человек совершил какой-то проступок. Для создания у себя такой позитивной установки можно использовать простой прием: прежде чем критиковать, нужно вспомнить о двух-трех положительных качествах критикуемого.

В дополнение к сказанному перечислим несколько правил, соблюдение которых повысит эффективность критических замечаний.

1. Критикуйте не личность, а конкретный поступок.
2. По возможности не критикуйте публично, чтобы не задевать самолюбия сотрудника.
3. Критикуйте по конкретному поводу, не вспоминая при этом прошлых проступков.

4. Критические замечания необходимо высказывать непосредственно критикуемому человеку – это позволит избежать искажения ваших слов при передаче их третьим лицом.

5. Частое использование критики по отношению к одному и тому же человеку приведет к снижению его чувствительности к критике.

6. Критика должна быть аргументированной, то есть основанной на фактах, а не на субъективных суждениях.

7. Критика должна быть конструктивной, то есть оканчиваться определенными предложениями по устранению недостатков.

8. Критикуя кого-либо, не ждите немедленного признания ошибок: любому человеку нужно определенное время, чтобы принять то, с чем изначально он был не согласен, и изменить свои взгляды.

А.П.Панфилова [1] выделяет четыре 4 шага (этапа), осуществление которых позволяет точно сформулировать критическое замечание.

1 этап – ввод в критику, создание доброжелательной атмосферы в начале разговора (например: начните с похвалы, с искреннего признания достоинств критикуемого).

2 этап – критические замечания, высказывания по существу вопроса.

3 этап – визуальный контакт с критикуемым для определения его реакции на критику.

а) адекватная реакция (контакт глаз, кивки головой) – переход к завершению критики.

б) обида – использование психологического приема «валидол» (отметить то, что сделано хорошо; сказать, что недостатки вполне устранимы) а затем – приема «авансированная похвала» (выражение уверенности в том, что критикуемый справится с необходимыми доработками), после этого переход к завершению критики.

в) агрессивная реакция – предложить критикуемому самому решить, принимать ли высказанные замечания; отнестись к ним как к информации к размышлению (такая стратегия позволит избежать усиления конфликта).

4 этап – завершение критики, эмоциональная поддержка («Я уверен, вы с этим справитесь»), возможно: предложение помощи.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. С какой целью используется критика в деловом общении?

2. Какие виды критики вы знаете? Охарактеризуйте каждый из них.

3. Как вы понимаете правило «Критикуйте не личность, а поступок». Приведите пример критики в адрес личности. Почему такая критика считается неэффективной?

4. Перечислите основные этапы формулировки критического замечания.

5. По каким невербальным признакам можно определить, что человек адекватно реагирует на критику?

6. Какие невербальные признаки свидетельствуют об обиде критикуемого?

7. Какие невербальные признаки можно считать проявлениями агрессии в ответ на критику?

### **Задания для самостоятельной работы**

Сформулируйте критические замечания для следующих ситуаций [1]:

#### **Ситуация 1**

Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

#### **Ситуация 2**

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

#### **Ситуация 3**

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний - она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

#### **Ситуация 4**

Во время делового взаимодействия с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

## **Тест. Отношение к критике**

Инструкция. Выберите один из вариантов ответов.

1. Считаете ли вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?

а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;

б) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;

в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто.

2. Как вы относитесь к публичной критике?

а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;

б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку в кабинете, чем публично на людях;

в) предпочитаю «кулуарную критику», то есть критику «за глаза», в неслужебной обстановке, в полусутольной форме.

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?

а) да, конечно;

б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;

в) можно, но крайне осторожно.

4. Как вы относитесь к самокритике?

а) стараюсь быть объективным к себе и «своей» службе и, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;

б) обычно я знаю недостатки работы «своей» службы и моей лично, но не спешу себя критиковать;

в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает.

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли вы выражаться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого?

а) да, разумеется;

б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем лучше;

в) все зависит от этой самой «личности»: если она уж очень обидчива – учитываю это, а если нет – особо не церемонюсь.

6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли вы «подсластить пилюлю» указаниями на положительные моменты в деятельности объекта критики?

а) да, обычно стараюсь;

б) нет, не вижу в этом необходимости;

в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидится, тогда стараюсь.

7. Дозируете ли вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую «меру критики»?

а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток;

б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;

в) стараюсь критиковать только по существу, не отвлекаясь на частности.

8. Вносите ли вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки?

а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он критиковать не в праве, поэтому и стараюсь внести какие-либо предложения;

б) нет, я полагаю, что главное – обнажить проблему, указать на недостаток, а как его устранить – дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;

в) как правило, предпочтительней конструктивная критика, но если даже и трудно что-либо предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки.

9. Какова обычно ваша первая реакция на критику?

а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;

б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;

в) обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но если настаивают, не отказываюсь.

10. Какое поведение характерно для вас при ответе на критику?

а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;

б) прибегаю к методу «защиты от противного», то есть критикую критикующего;

в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей службы»), пытаюсь защищаться, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства и т.п.

11. Раздражает ли вас критика?

а) да, как правило;

б) не очень;

в) смотря кто и как критикует.

12. Появляется ли у вас чувство неприязни к критикующему вас человеку?

а) да, как правило;

б) нет, крайне редко;

в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

13. Как вы в дальнейшем строите отношения с критикующим вас человеком?

а) как и прежде;

б) стараюсь при случае «ответить взаимностью» или ущемить его интересы другим доступным мне способом;

в) некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакт.

14. Как вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?

а) считаю их «приспособленцами», «трусишками», «угодниками»;

б) нормально отношусь, что тут особенного;

в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике вам ближе?

а) критика – это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;

б) управленческая деятельность – тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк, кому не лень;

в) и на критику существует мода.

### ***Ключ к тесту***

**8-18 баллов.** Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том и другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходим некий «комплекс стабильности», то есть чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

**19-32 балла.** Вы терпеливо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоценивая однако ее значения. Ваше поведение в роли критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность» – вы редко «выходите из себя». В то же время вам не чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

**33-46 баллов.** Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы не перебарщиваете, не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что вы на своем месте, позволяет вам не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

## **Литература**

1. *Панфилова А.П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : Учебное пособие. - 2-е изд. - СПб: Знание, ИВЭСЭП, 2004. - 495с.

2. Психология делового общения: учебник для студ. учреждений высшего проф. образования / А.П. Шарухин, А.М. Орлов. – М. : Издательский центр «Академия», 2012.



## **Раздел 5. Деловая коммуникация: организационный аспект**

### **5.1. Коммуникация в системе управления**

Когда коммуникация осуществляется в сфере деловых отношений, она приобретает особые черты, что позволяет говорить об отдельном виде коммуникации – деловой коммуникации. Деловая коммуникация характеризуется:

целевой направленностью (вступая в деловую коммуникацию, ее участники нацелены на достижение определенных договоренностей);

отношением к партнеру с точки зрения его полезности для достижения наших целей;

прагматической мотивацией (в деловое общение люди вступают в первую очередь по необходимости, а не по желанию);

эффективностью (стремлением получить результат с оптимальными затратами ресурсов (временных, эмоциональных)).

Коммуникация является необходимым инструментом в современных управленческих технологиях. Современные менеджеры должны обладать не только умением отдавать распоряжения, но и владеть широким набором коммуникативных навыков: установления контактов, ведения переговоров, проведения совещаний, коммуникативного воздействия, электронной коммуникации. Согласно исследованиям, топ-менеджеры ведущих мировых компаний тратят на коммуникацию от 50 до 90% своего рабочего времени и рассматривают коммуникацию как главное условие эффективности их организаций.

Коммуникация непосредственно вплетена в различные виды деятельности, осуществляемой организациями. С точки зрения масштабов коммуникации можно выделить две большие группы:

1. коммуникация между организацией и внешней средой;
2. внутриорганизационные коммуникации.

Участниками коммуникаций между организацией и внешней средой являются СМИ, клиенты, партнеры, органы государственного регулирования, учреждения и ведомства. Такая коммуникация осуществляется в различных формах:

в форме рекламы (для реализации товара или услуги);

в форме письменного документооборота (для соблюдения норм государственного регулирования).

Внутриорганизационная коммуникация осуществляется между уровнями управления и подразделениями, между сотрудниками (межличностные и формальные коммуникации). Внутриорганизационные коммуникации осуществляются в форме собраний, обсуждений, телефонных переговоров, отчетов и, как правило, являются реакцией на воздействие внешней среды.

Внутриорганизационное взаимодействие между отдельными элементами управленческой структуры составляет основу процесса управления. По

содержанию это взаимодействие может быть информационным, административным и техническим.

В рамках информационного взаимодействия субъекты управленческой деятельности обмениваются сведениями, необходимыми для принятия решений. Эти сведения бывают официальными, т.е. закрепленными юридически, и неофициальными, не обладающими никаким правовым статусом, но помогающими ориентироваться в ситуации.

В процессе административного взаимодействия вышестоящие звенья управленческой структуры передают нижестоящим управленческие полномочия и ответственность, различные распоряжения, инструкции, рекомендации, получают от них отчеты, осуществляют процесс контроля.

Техническое взаимодействие между субъектами управленческой структуры осуществляется в процессе их участия в практической деятельности, например, в подготовке и проведении совещаний, переговоров, ведении делопроизводства, сборе-выдаче различного рода документов.

По характеру внутриорганизационное взаимодействие может быть прямым и косвенным. Прямое основывается на непосредственном контакте сторон. Косвенное подразумевает, что одна из сторон создает условия, при которых даже при отсутствии прямых команд другая сторона выполняет требующиеся от нее действия. В больших организациях преобладает косвенное и опосредованное взаимодействие.

Коммуникация внутри организации осуществляется по вертикали и по горизонтали.



Рис. 5. Виды вертикальной коммуникации

Посредством нисходящих коммуникаций передается информация о решениях, принятых руководством. Это наиболее распространенный вид коммуникаций, поскольку руководители в среднем 2/3 своего времени посвящают обмену информацией с подчиненными.

Д.Кац и Р.Кан [2] выделили 5 основных целей нисходящих коммуникаций:

1. постановка конкретных задач;
2. обеспечение информацией о принятых в организации процедурах деятельности;
3. обеспечение информацией по исполняемой работе;
4. информирование подчиненных о качестве их работы;

5. предоставление информации для облегчения восприятия целей организации.

В большинстве организаций нисходящие коммуникации направлены только на достижение первой и второй целей. Такое ограничение создает атмосферу авторитарности в организации, что негативно влияет на ее деятельность в целом.

Эффективность нисходящих коммуникаций может снижаться в следующих случаях:

- информация неинтересна подчиненным или воспринимается ими как ненужная;
- информации слишком много, что мешает ее осмыслению (коммуникативная перегрузка);
- информация должна быть получена в нужный момент.

Восприятие информации в нисходящих коммуникациях зависит и от факторов, имеющих психологическую природу:

- доверие к руководителю;
- убежденность в его компетенции;
- наличие у руководителя права наложить на получателя штрафные санкции.

Кроме того, люди больше сопротивляются сообщениям, которые противоречат их ценностям, даже по сравнению с сообщениями, противоречащими рациональной логике.

Крупные организации характеризуются сложной коммуникационной структурой. С одной стороны, разветвленная сеть коммуникационных каналов обеспечивает оперативность передачи информации и, следовательно, способствует более эффективной деятельности организации. С другой стороны, усложнение коммуникационной структуры приводят к увеличению потерь информации в процессе коммуникации. Так, в исследовании С.Блека было установлено, что руководитель может рассчитывать на понимание примерно 60% информации, которую он передает непосредственно своему заместителю. Этот показатель является постоянным для всех звеньев в нисходящей коммуникативной цепочке. Поэтому если в системе управления 5 уровней, то руководитель самого низшего уровня поймет только 13% смысла от первоначально передаваемого сообщения.

Поскольку проблема искажения и потери информации является универсальной для любых организаций, необходимо использовать механизмы, позволяющие выявлять недостаток информации и компенсировать его. В межличностной коммуникации таким механизмом является механизм обратной связи, который был рассмотрен в разделе 2.1. В организациях для получения обратной связи используются восходящие коммуникации.

Восходящие коммуникации представляют собой потоки информации, идущие от сотрудников к руководителю. Содержание восходящей коммуникации включает информацию о ходе производственного процесса или о необходимости каких-либо изменений на низовом уровне, что требует решения

руководителя. Благодаря восходящим коммуникациям сотрудники вовлекаются в процесс управления. Хотя ни одна организация не может эффективно функционировать без налаженной системы восходящих коммуникаций, в реальности нисходящие потоки значительно преобладают над восходящими.

Трудности в осуществлении восходящих коммуникаций могут быть связаны:

1. С боязнью негативной реакции руководителя, отсюда: попытки решать проблему собственными силами.

2. С фильтрацией информации, когда на каждом уровне коммуникации остается только информация, которая оценивается как желательная с точки зрения получателя (руководителя одного из более низких уровней).

3. С сознательным изменением (искажением) информации участником коммуникации на том или ином уровне в его личных целях.

Для создания работающей системы восходящей коммуникации необходимо осуществить ряд мер:

1. Разработать соответствующие принципы политики организации по отношению к сотрудникам. В документе о политике организации должны быть четко обозначены области ответственности сотрудников, система подачи жалоб и обсуждения спорных вопросов, процедура оценки удовлетворенности трудом.

2. Предусмотрение процедуры обжалования в коллективных трудовых договорах (как защита от произвола непосредственных начальников), создание специальных комитетов для рассмотрения жалоб.

3. Политика открытых дверей: поощрение предложений и идей.

4. Использование партисипативных методов управления: вовлечение работников в процесс управления на основе командной работы.

5. Проведение регулярных собраний работников.

6. Назначение специального представителя от менеджмента для осуществления восходящих коммуникаций.

Классическая иерархическая организационная структура признает только вертикальные коммуникации. Однако даже представители классических подходов к организации признавали необходимость дополнения вертикальных коммуникаций горизонтальными. Эта необходимость становится очевидной на примере рассмотрения следующей ситуации. Предположим руководитель подразделения А нуждается в чем-то (продукции, информации), которую он может получить от руководителя другого подразделения Б (рис. 6). В организации, где существуют только вертикальные коммуникации, для решения этой задачи руководитель А должен обратиться с официальным запросом к своему непосредственному руководителю и далее по вертикали до руководителя самого высокого уровня, от которого документ с запросом попадет к соответствующему заместителю и далее вниз до руководителя нужного подразделения Б. Учитывая, что на каждом уровне коммуникационной структуры документы находятся некоторое время до их рассмотрения, при

такой организации коммуникации на решение аналогичных задач будет затрачиваться слишком много времени.

Поэтому основатель административной (классической) школы управления Анри Файоль предложил концепцию коммуникационного мостика. Мостик Файоля – это специальные каналы коммуникации, делающие возможным непосредственный контакт менеджеров одного уровня. Понятно, что речь идет не о межличностных контактах, для осуществления которых обычно нет никаких препятствий, а контактах, направленных на решение определенных организационных задач.

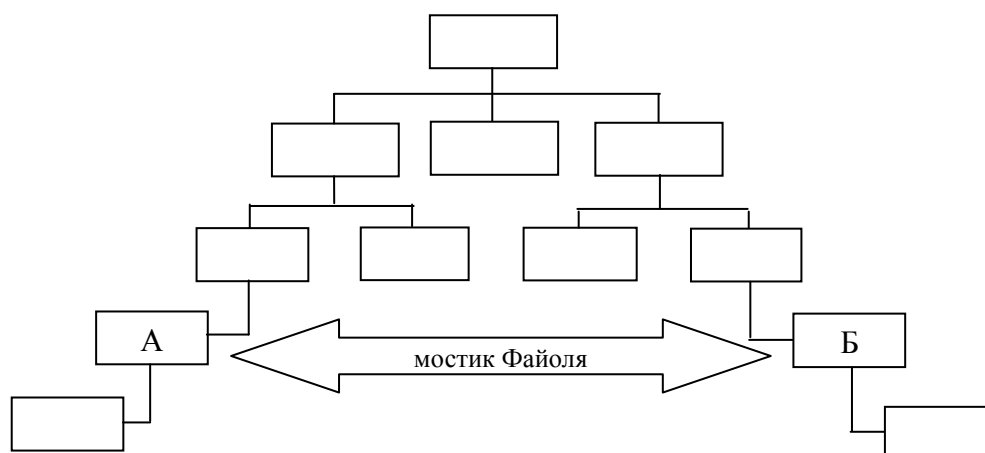


Рис. 6. Мостик Файоля – организация непосредственного контакта между руководителями одного уровня

Мостик Файоля является примером горизонтальной коммуникации. Горизонтальные коммуникации необходимы для обмена информацией между подразделениями для координации их задач и действий. Например, руководители могут обмениваться информацией о внедрении новых технологий работы. Горизонтальные коммуникации способствуют установлению отношений между подразделениями, что важно для работы организации в целом.

Обмен информацией в процессе коммуникации осуществляется по коммуникационным каналам. Совокупность коммуникационных каналов образует коммуникационную структуру. Выделяют различные виды коммуникационных сетей.

### **1. Формальные и неформальные коммуникационные сети.**

Формальные коммуникационные сети – это система каналов коммуникации, которые возникают исходя из целей организации, связывают отдельные элементы организационной структуры и обеспечивают взаимодействие между ними в соответствии с правилами, закрепленными во внутренних нормативных документах. Примером формальной коммуникационной сети может служить система подотчетности в организации.

Неформальные коммуникации связывают людей, которые являются членами одной неформальной группы. В отличие от формальной коммуникационной сети, которая выстраивается руководителем, исходя из производственных задач и потребностей, неформальная сеть создается стихийно и существует в любой организации. Участие в неформальных коммуникациях позволяет человеку удовлетворять такие потребности, как потребность в общении, в принятии, в формировании и развитии межличностных отношений.

Сравнивая формальные и неформальные коммуникации можно отметить следующие различия:

- участники формальных коммуникационных сетей коммуницируют как должностные лица (одного или разных подразделений), а неформальных – как частные лица;
- по формальным каналам осуществляется передача только официальной информации, а по неформальным – официальной и личной;
- неформальная коммуникационная сеть менее устойчива, чем формальная;
- для неформальной коммуникационной сети характерно более быстрое распространение информации, чем в формальных коммуникациях, поскольку неформальная сеть является более гибкой (менее регламентированной).

Неформальные коммуникационные сети функционируют как канал распространения слухов и могут быть важным источником информации для руководителя. Хотя считается, что большинство слухов ложно, в действительности это не так. Согласно исследованиям Кита Дэвиса, американского специалиста в области неформальных коммуникаций, от 80 до 99% слухов точны, если речь идет о самой организации. Уровень точности снижается для информации личного характера: эта информация обычно эмоционально окрашена, что приводит к ее искажениям.

Предотвратить распространение слухов невозможно. В то же время передаваемая по неформальным каналам информация может нести негативные последствия. Поэтому единственно верное решение – управлять распространением слухов.

К наиболее эффективным способам управления слухами относятся:

- своевременное предоставление фактической информации;
- обеспечение надежности источников информации;
- обеспечение оптимального уровня эмоциональной насыщенности психологической атмосферы в организации (как известно, слухи особенно процветают в среде, где царит скука или, наоборот, в эмоционально напряженной среде, которая характеризуется повышенной нервозностью и конфликтностью).

Менеджеры могут использовать слухи:

- для оценки формальных сообщений;

- для подготовки организации к новым решениям (намеренная утечка информации).

## 2. Централизованные и децентрализованные коммуникационные сети

Типичным примером централизованной коммуникационной сети является так называемая Y-сеть (рис. 7).

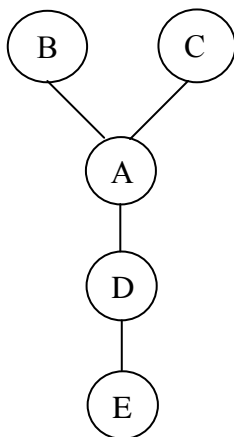


Рис. 7. Y-сеть – пример централизованной коммуникационной сети

Как видно из рис.7, информация концентрируется у А, который является центральным звеном коммуникационной сети. А оперативно передает информацию В, С и D, контролируя их. В таких сетях явно выражены отношения власти. Централизованные сети эффективны для решения конкретных задач, способ решения которых уже известен. При такой организации процесса коммуникации количество каналов коммуникации каждого участника с остальными ограничено. Это может приводить к снижению уровня удовлетворенности участников коммуникации своей включенностью в такую структуру.

Y-сеть можно рассматривать как частный случай сети типа «звезда» (рис.8).

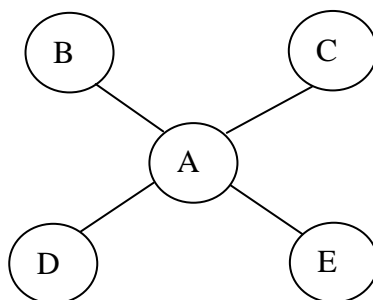


Рис. 8. Коммуникационная сеть типа «звезда»

Количество коммуникационных каналов в таких сетях ограничено возможностями контроля центром остальных участников коммуникационной сети. По этой причине они не подходят для крупных организаций.

Для решения неординарных задач творческого характера централизованная коммуникационная сеть будет неэффективной. В этом случае рекомендуется использовать децентрализованную коммуникационную сеть. Примером такой сети является так называемый «сложный круг» (рис. 9).

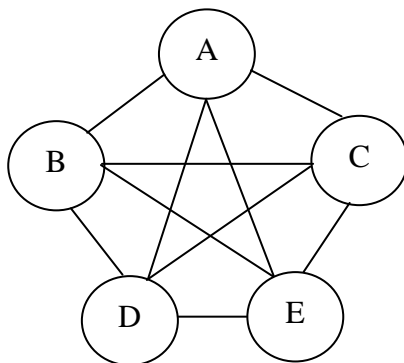


Рис. 9. «Сложный круг» – пример децентрализованной коммуникационной сети

Сети типа «сложный круг» обеспечивают свободный обмен информацией и обсуждение идей. Это объединяет людей и формирует благоприятный психологический климат в группе.

Если добавить в сеть типа «сложный круг» еще одно звено, процесс обсуждения станет более скоординированным (рис. 10). Такая сеть называется «колесо» и характеризуется наличием центрального элемента, который регулирует процесс коммуникации. В отличие от централизованных коммуникационных сетей (Y-сеть, «звезда»), центральный элемент в данном случае – не отдающий распоряжения руководитель, а скорее лидер, за которым следуют остальные члены группы.

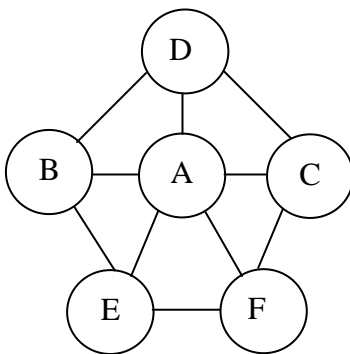


Рис. 10. Коммуникационная сеть типа «колесо»



В больших организациях коммуникационная структура характеризуется большим количеством пересекающихся каналов информации. С одной стороны, это способствует получению информации адресатом даже в случае разрыва какой-либо из связей. С другой стороны – увеличение количества каналов повышает вероятность искажения информации.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Перечислите характерные особенности деловой коммуникации как отдельного вида коммуникации.
2. В каких формах осуществляются коммуникации между организацией и внешней средой?
3. Какие виды внутриорганизационного взаимодействия осуществляются посредством коммуникации?
4. Перечислите пять основных целей нисходящих коммуникаций (Д.Кац и Р.Кан). На достижение каких целей направлены нисходящие коммуникации в большинстве организаций?
5. Перечислите психологические факторы, снижающие эффективность нисходящих коммуникаций.
6. Какие организационные меры необходимо осуществить для создания работающей системы восходящей коммуникации?
7. Какие функции выполняют горизонтальные коммуникации в организации?
8. В чем заключается суть концепции коммуникационного мостика Анри Файоля?
9. Перечислите основные различия между формальными и неформальными коммуникационными сетями в организации.
10. Каковы наиболее эффективные способы управления слухами в организации?
11. В чем заключаются преимущества и недостатки централизованных коммуникационных сетей?
12. Для решения каких задач более эффективными являются децентрализованные сети?

### **Задания для самостоятельной работы**

Причитайте описание ситуации [3, с. 190-192] и ответьте на вопросы.

Компания «Чэмпиион Интернэшнл (Champion International)» (далее «CI») занимается производством конторского оборудования и располагает 17 центрами сбыта, которые реализуют продукцию компании. До последнего времени сбытовые центры работали практически без вмешательства из центрального офиса. На деле это означало, что каждый из сбытовых центров работал в своем направлении независимо от других центров и центрального офиса. Рейтинг компании «CI» так же, как и показатели эффективности ее

деятельности, были низкими. Компания считалась «вечным аутсайдером» в своей области.

Некоторое время назад в компании «СИ» был назначен новый вице-президент по сбыту – Линда Босс. Проанализировав ситуацию, Босс пришла к выводу, что в организации отсутствует эффективный обмен информацией. Поскольку невозможность обмена информацией – серьезное препятствие для совместной работы над определением текущих и перспективных целей, то первая задача, которая была поставлена новым вице-президентом – это совершенствование коммуникации как между отдельными сотрудниками, так и в организации в целом.

Босс установила, что торговые агенты, работающие в сбытовых центрах, не общаются друг с другом. Для передачи торговым агентам необходимой информации им на стол обычно клали записки. Однако из-за того, что торговые агенты постоянно были в разъездах, эти записки неделями лежали на их рабочих столах непрочитанными. Поэтому Босс решила наладить механизм, благодаря которому торговые агенты могли в одно и то же время получать информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок, а также обмениваться идеями и предложениями со своими коллегами.

Босс учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день совещания по сбыту продукции фирмы. На этих совещаниях происходил двусторонний обмен информацией между главным офисом и сбытовыми центрами, между торговыми агентами. Совещания также облегчали генерирование новых идей и, в определенном смысле, способствовали обучению персонала. Теперь совещания решено было проводить один раз в месяц во всех сбытовых центрах, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них было обязательным. Основные вопросы повестки дня определяла Босс и ее сотрудники, а управляющие сбытовыми центрами могли корректировать повестку дня с учетом потребностей своего центра и торговых агентов.

Через неделю после каждого совещания управляющие центрами направляли Босс формуляр, в котором содержалась информация о том, как прошло совещание, что идет хорошо, что – плохо, в чем требуется дополнительная поддержка.

Босс старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, чтобы успеть к следующему совещанию. Управляющие сбытовыми центрами сначала слегка сопротивлялись идеям Босс, но сегодня направляют в главный офис все больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегий действия и происходит обмен полезной информацией. Выручка компании возросла на 40%, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж.

Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что 17 сбытовых центров теперь

собраны в единое целое и составляют часть компании «СІ», которая движется в четко определенном направлении.

### Вопросы для анализа

1. К каким трудностям приводило отсутствие налаженной системы обмена информацией в компании «СІ»?
2. Почему отсутствие системы информационного обмена снижало эффективность деятельности компании «СІ»?
3. Какие виды коммуникаций можно выделить в новой системе информационного обмена? Для каждого вида коммуникаций отметьте также их участников.
4. Как функционирует механизм обратной связи в новой системе информационного обмена? Какие функции выполняет обратная связь во внутриорганизационной коммуникации?

### Упражнения для тренировки коммуникативных навыков

1. Проблема искажения и потери информации при общении. Упражнение, которое обычно называют «Испорченный телефон», демонстрирует, что при коммуникации в одну сторону, без подтверждения понимания и уточняющих вопросов, значительная часть информации теряется или искажается.

Для участия в упражнении требуется 5 человек. 4 человека выходят за двери, а пятому (который остался) преподаватель зачитывает текст:

Исполнительный директор ОАО «Косметикс трейдинг групп» Ираида Генриховна Эшминальд просила сообщить всем акционерам общества, что собрание акционеров, посвященное переизбранию членов правления, в связи с тяжёлым финансовым положением общества – переносится со вторника 19 сентября в 17-00 на четверг 22 сентября в 16-00. Место проведения собрания изменилось с актового зала Оперного театра на зал заседаний ДК «Шинник».

Задача слушающего – передать то, что он запомнил, следующему участнику. Участники заходят по очереди – слушают и передают дальше полученную информацию.

Для того чтобы количественно оценить потери информации, можно выделить смысловые единицы в исходном тексте. Задача тех, кто не принимает участие в упражнении – фиксировать, какие из перечисленных смысловых единиц были упомянуты очередным участником. Для этого можно использовать таблицу:

Смысловые единицы		Участники				
		1	2	3	4	5
Должность	Исполнительный директор					
Название	ОАО «Косметикс					

организации	трейдинг групп»					
Имя	Ираида					
Отчество	Генриховна					
Фамилия	Эшминальд					
Действие	Просила сообщить					
Кому	всем акционерам общества					
Мероприятие	собрание акционеров					
Содержание мероприятия	посвященное переизбранию членов правления					
Повод для мероприятия	в связи с тяжёлым финансовым положением общества					
Действие	переносится					
Исходная дата (день недели, время)	со вторника 19 сентября в 17-00					
Измененная дата (день недели, время)	на четверг 22 сентября в 16-00					
Исходное место проведения	актового зала Оперного театра					
Измененное место проведения	зал заседаний ДК «Шинник»					
	Кол-во упомянутых единиц:					

После окончания упражнения можно спросить участников, что мешало им запомнить переданное сообщение (большое количество деталей, сложность содержания ...).

**Вопросы для обсуждения:** 1) Оцените, сколько процентов информации было потеряно в процессе передачи информации.

- 2) Какая информация запомнилась лучше всего?
- 3) Какая информация в сообщении, на ваш взгляд, является наиболее важной?
- 4) Что можно было бы предпринять, для того чтобы важная информация не «потерялась» в процессе передачи?

### **Литература**

1. Основы менеджмента: учебное пособие / Э. М. Коротков [и др.] ; под ред. И. Ю. Солдатовой; под ред. М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.
2. *Кривокора Е.И.* Деловые коммуникации: Учеб. пособие / Е.И.Кривокора. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 190 с.
3. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1997. - 702 с.

## 5.2. Деловые совещания ([1])

Одной из форм деловой коммуникации является деловое совещание. Необходимость в проведении деловых совещаний определяется усложнением проблем, с которыми сталкиваются менеджеры при управлении современными организациями.

Деловое совещание – это организованное целенаправленное общение руководителей и специалистов по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления.

Деловое совещание, как правило, направлено на достижение нескольких целей:

1. обмен информацией между участниками совещания;
2. анализ трудных ситуаций;
3. генерирование новых идей;
4. выработка единого понимания информации;
5. создание мотивации у участников совещания для выполнения принятых решений.

Как форма управленческой коммуникации деловое совещание выполняет очень важную функцию привлечения к участию в управлении и планировании членов трудового коллектива.

Для того чтобы цели совещания были достигнуты, оно должно быть подготовлено. Подготовка совещания включает следующие составляющие:

1. четко спланировать совещание;
2. сформулировать ясную, прогнозируемую и достижимую цель;
3. строго подчинить весь процесс выработанной заранее повестке дня и регламенту;
4. принять решение по всем вынесенным на обсуждение вопросам.

А.П. Панфилова [1] выделяет разные виды совещаний:

- проблемные;
- информационные (директивные, инструктивные);
- оперативные, диспетчерские.

*Проблемное совещание* проводится в небольшом кругу узких специалистов с целью поиска оптимальных управленческих решений. Схема такого совещания включает доклад (возможен содоклад), вопросы по докладу, обсуждение доклада и выработку общего решения, которое принимается голосованием присутствующих.

*Инструктивное совещание* организуется непосредственно управленцами (конкретными исполнителями) с целью доведения до работающих общего задания, передачи распоряжений по управленческой вертикали или горизонтали. Оно проводится по схеме сообщения с уточнением определенных задач, сроков выполнения производственного задания для конкретных исполнителей.

*Оперативное совещание* проводится в назначенные дни и часы для получения информации о текущем состоянии дел по схеме вертикального распределения информации.

*Диспетчерское совещание* является разновидностью оперативного и проводится внепланово для выявления причин неполадок и определения мер для их устранения.

### **Технология подготовки совещания**

Проведение совещания означает, что его участники на время совещания перестают выполнять свои непосредственные обязанности. Один из ведущих теоретиков по проблемам управления Питер Друкер говорил: «Давайте либо совещаться, либо работать. Делать и то, и другое одновременно невозможно». Поэтому специалисты в сфере деловой коммуникации считают, что совещания не должны проводиться слишком часто, а решения о проведении совещания должны быть обоснованными. Перед началом подготовки к совещанию руководителю рекомендуется подумать над следующими вопросами:

1) «Зачем?» - четко сформулировать цель (ограниченную рамками совещания) или проблему (понятную всем).

2) «Насколько своевременно данное совещание?» - если проблема «не созрела», проводить совещание нецелесообразно.

3) «Что произойдет, если совещание не состоится?» - если не произойдет ничего особенного, то проводить совещание нет смысла.

4) «Есть ли иные варианты решения вопроса?» - иногда оказывается, что можно обойтись служебными записками, телефонными звонками или личной деловой встречей.

5) «Должен ли руководитель лично принимать в нем участие?»

Если после ответов на эти вопросы окажется, что имеются серьезные основания для проведения совещания, то нужно направить усилия на его подготовку.

Подготовка совещания включает несколько шагов.

1. Формулировка темы совещания. Тема должна быть актуальной, конкретно сформулированной и представляющей интерес для участников совещания.

2. Определение цели и задач совещания. Цель совещания – это описание ожидаемого результата, решения, желательного итога работы.

Правильно сформулированная цель отвечает критериям, известным как SMART:

Specific (конкретный)

Measurable (измеримый)

Achievable (достижимый)

Realistic (реалистичный, прагматичный)

Timed (обусловленный сроками выполнения)

Таким образом, цели и задачи должны быть выполнимы и предполагать достижение практического результата.

3. Подготовка повестки дня. Повестка дня – это письменный документ, который включает в себя следующую информацию:

тема совещания

цель совещания

перечень обсуждаемых вопросов

время начала и окончания совещания

место проведения

фамилии и должности выступающих и ответственных за подготовку вопросов

время, отведенное на каждый вопрос

место, где можно ознакомиться с материалами.

При определении последовательности вопросов важно учесть динамику активности участников совещания в процессе обсуждения: начать с легких вопросов, перейти к вопросам средней сложности, затем рассмотреть самые сложные вопросы и закончить обсуждением мелких текущих вопросов.

Важно, чтобы вопросы, включенные в повестку дня, соответствовали теме совещания. Для повышения заинтересованности участников совещания в обсуждении руководитель может заранее обсудить с ними перечень возможных вопросов.

4. Участников совещания необходимо пригласить на совещание заранее, одновременно ознакомив их с повесткой дня (обычно за два дня, а если вопросы сложные – за неделю). Это позволит им психологически подготовиться к участию в обсуждении проблемы. В том случае, когда участники совещания предварительно не были ознакомлены с вопросами для обсуждения, они высказывают не конкретные предложения, а свои мнения и точки зрения на ситуацию, что провоцирует дискуссию и не способствует принятию эффективного решения.

5. Проконтролировать возможность присутствия всех приглашенных, а также наличие свободного помещения и необходимых аудиовизуальных средств для проведения совещания.

Для того чтобы совещание было эффективным, важно правильно выбрать время его проведения и продолжительность. Рекомендуется проводить совещания по определенным рабочим дням, чтобы сотрудники могли заранее спланировать свою работу. Выбор дня недели также зависит от вида совещания: проблемные совещания рекомендуется проводить в середине недели, когда отмечается самая высокая производительность труда, а инструктивные и оперативные – в конце рабочей недели или в понедельник (краткие).

Чтобы не нарушать рабочий ритм, совещание рекомендуется проводить во второй половине рабочего дня. Оптимальная продолжительность совещания – 45-60 минут. Если продолжительность совещания – более одного часа, то нужно предусмотреть перерыв 10-15 минут (не слишком длинный, чтобы участники не забыли, о чем идет речь – иначе все придется начинать сначала; и не слишком короткий, чтобы все успели отдохнуть).



При решении вопроса о том, кого следует пригласить для участия в совещании, руководитель должен руководствоваться следующими критериями: компетентность сотрудника в обсуждаемых на совещании вопросах, наличие у него полномочий для принятия решения по этим вопросам и практической реализации этого решения. Считается, что оптимальное количество участников совещания составляет 6-7 человек. С одной стороны, этого достаточно для обеспечения разнообразия точек зрения на проблему. С другой стороны – не так много, чтобы привести к снижению вовлеченности в обсуждение отдельных участников.

Подготовка совещания представляет собой первый, организационный, этап делового совещания.

Второй этап – это само проведение делового совещания. Основные обязанности по управлению ходом совещания ложатся на председательствующего (руководителя – если он принимает участие в совещании). В проведении делового совещания также выделяют три этапа: открытие, ведение и закрытие совещания.

При открытии совещания председательствующий должен:

- кратко обозначить цель и задачи совещания;
- при необходимости представить тех, кто впервые принимает участие в совещании;
- уточнить временной регламент;
- задать позитивный и конструктивный настрой.

При проведении совещания в задачи председательствующего входит:

- придерживаться повестки дня и возвращать участников совещания к обсуждаемым вопросам;
- побуждать к высказываниям тех, кто молчит;
- не допускать личных выпадов, которые могут перерасти в конфликт;
- следить за соблюдением временного регламента и закончить совещание в намеченное время;
- подвести итог сказанному на совещании.

Также необходимо назначить человека, который будет вести протокол совещания, а также фиксировать принятые решения, фамилии ответственных за их выполнение и сроки.

Завершая совещание, председательствующему нужно подвести итоги обсуждения и поблагодарить всех участников за работу по поиску совместного решения.

Третий этап (после завершения совещания) - работа по обеспечению выполнения его решений, контроль за этим процессом. В течение 2-3 дней после окончания совещания каждому участнику высылается краткое резюме по итогам совещания.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Должен ли руководитель организации присутствовать на всех деловых совещаниях? Аргументируйте свой ответ.

2. Перечислите критерии, которым должна соответствовать цель совещания.
3. Какую информацию необходимо включить в повестку дня?
4. Какова оптимальная продолжительность совещания
5. Каковы функции руководителя в основной части совещания?
6. Каким может быть максимальное число участников рабочего совещания?

### Задания для самостоятельной работы

1. Составьте таблицу:

Деловое совещание	Единоличное принятие решения руководителем
Преимущества	
Трудности (недостатки)	

2. Придумайте фразу, которую вы, как руководитель, могли бы сказать слишком многословному выступающему на совещании, чтобы передать слово другим участникам (но в то же время, не обидеть этого человека).

3. Что должно лежать на столе перед каждым участником совещания перед его началом?

4. Придумайте несколько фраз, которые может использовать руководитель, чтобы открыть совещание. С какой интонацией они должны быть сказаны?

### Литература

1. *Панфилова, А.П.* Мозговые штурмы в коллективном принятии решений : учебное пособие / А.П. Панфилова. - 3-е изд. - М. : Флинта, 2012. - 318 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0174-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115107>

### 5.3. Деловая беседа

Деловая беседа – самая распространенная форма делового общения. Успех в проведении деловой беседы зависит от качества ее подготовки. Специалисты считают, что из десяти бесед, которые подготовлены заранее, семь проходят успешно, а из десяти неподготовленных – только три.

Выделяют следующие этапы подготовки к деловой беседе.

#### *1. Обоснование делового предложения*

На этом этапе необходимо продумать ответы на следующие вопросы:

В чем суть вашего предложения?

Как оно появилось?

Как связано ваше предложение с различными сторонами деятельности организации?

Какие выгоды получит организация от принятия вашего предложения?

Каковы минусы вашего предложения для организации?

#### *2. Получение информации о собеседнике*

Для решения этой задачи необходимо установить контакт с людьми, которые являются его коллегами или подчиненными. Косвенным источником информации могут служить различные социальные сети. Наиболее важными являются следующие вопросы:

Какова компетентность собеседника в обсуждаемом вопросе?

Каковы его полномочия в принятии решения по обсуждаемому вопросу?

Какова его возможная позиция по обсуждаемому вопросу? Каков его стиль коммуникации? (Если ваш собеседник относится к категории «трудных», то знание об этом позволит вам выработать нужный настрой и избежать провала).

Кроме того, установление контакта с собеседником может облегчить знание его возраста, семейного положения, образования, сферы интересов, политических взглядов.

#### *3. Формирование позитивного отношения к собеседнику*

Если собеседник неприятен вам по каким-либо причинам, то даже при попытке контролировать себя, ваше отношение к нему все-таки проявится в определенный момент беседы (как правило, невербально). Собеседник может почувствовать вашу неприязнь, и это отразится на его поведении и отношении к вам. Кроме ухудшения общей психологической атмосферы беседы это приведет к тому, что вам сложнее будет убедить собеседника, поскольку он будет чувствовать себя настороженно по отношению к вам.

Для создания позитивного настроения необходимо использовать ряд приемов, которые описаны ниже в упражнении «Изменение отношения».

#### *4. Подготовка материалов и документов*

Материалы и документы помогают собеседнику войти в курс дела, иллюстрируют сказанное и выступают в качестве дополнительных аргументов. Наличие таких материалов характеризует вас, как серьезного делового партнера.

Если в результате деловой беседы планируется подписание договора или заявления, то бланки должны быть готовы заранее. При благоприятном исходе деловой беседы можно будет сразу же закрепить достигнутые договоренности.

#### *5. Планирование результатов деловой беседы*

При проведении деловой беседы необходимо четко понимать, каковы ее цель и результат. Например, цель: вызвать у руководителя интерес к вам как ценному сотруднику. Результат: руководитель записал ваши координаты или назвал конкретную дату вашей следующей встречи (или подписал ваше заявление).

Четко осознаваемые цель и результат будут направлять ваши действия в нужном направлении.

Дополнительно необходимо ответить на вопросы:

Каковы цель и результат вашего собеседника?

Какой исход беседы максимально устроит вас, какой является неприемлемым и что можно считать компромиссом?

При проведении деловой беседы рекомендуется использовать так называемый Вы-подход, который показывает вашему собеседнику, что для вас важны его потребности, и вы можете посмотреть на обсуждаемые вопросы с его позиции. Примером использования Вы-подхода могут служить следующие фразы:

Вы хотите ...

Это должно быть для вас интересно ...

Вам будет интересно узнать ...

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Перечислите основные этапы подготовки деловой беседы.
2. Как может повлиять на ход беседы ваше негативное отношение к собеседнику?

#### **Задания для самостоятельной работы**

Из приведенного ниже перечня выберите две темы для деловой беседы и письменно ответьте на вопросы:

1. В чем суть вашего предложения?
2. Какие выгоды получит организация (собеседник) от принятия вашего предложения?
3. Каковы минусы вашего предложения для организации (собеседника)?

4. Какие материалы и документы вы можете использовать для аргументации своего предложения?
5. Какова цель и ожидаемые результаты вашей беседы?
6. Каковы цель и результат вашего собеседника?
7. Какой исход беседы максимально устроит вас, какой является неприемлемым и что можно считать компромиссом?

### **Темы для проведения деловой беседы**

1. Собеседование при приеме на работу по специальности после окончания вуза.
2. Разговор с директором фирмы, давшей объявление о наборе рекламных агентов.
3. Разговор с директором автошколы, где вы хотели бы начать заниматься в группе, несмотря на то, что прошло уже 2 недели после начала занятий.
4. Разговор с ректором университета с просьбой разрешить перевестись на другой факультет.
5. Разговор с преподавателем, которому нужно сдать контрольную работу, хотя сроки сдачи уже давно прошли.

*Примечание.* Вы можете выбрать свою тему для проведения деловой беседы.

### **Упражнение «Изменение отношения» [1]**

Упражнение выполняется в парах. Каждый студент в паре вспоминает какого-либо человека, которого он считает неприятным собеседником, и описывает его по следующему плану:

1. Внешний вид, предпочтения в одежде.
2. Возраст
3. Семейное положение, есть ли проблемы в семье
4. Где учился (учится), где работает
5. Как к нему относятся окружающие, коллеги
6. Каковы его увлечения
7. Что он больше всего любит, что умеет делать лучше всего
8. Что для него важно в жизни, чего он опасается, на что надеется

Другой студент внимательно слушает и записывает слова, которые содержат негативную оценку. Затем он переформулирует эти слова так, чтобы они звучали более нейтрально (или позитивно). Например: «тощий» - «стройный», «скряга» - «бережливый», «трус» - «осторожный». После этого пересказывает услышанное о неприятном человеке, используя новые формулировки.

### **Литература**

1. *Суховершинина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е.* Тренинг делового (профессионального) общения. - 2-е изд. - М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2009. - 128 с. - (Тренинги и практикумы).

#### 5.4. Общение по телефону

Многие люди испытывают трудности при общении по телефону, особенно, если необходимо обратиться с просьбой (например, договориться о встрече с потенциальным заказчиком или работодателем). При отсутствии непосредственного контакта и обедненной обратной связи наши возможности в воздействии на собеседника резко уменьшаются. Поэтому необходимо заранее продумать свою стратегию, чтобы компенсировать ограничения общения по телефону.

Для начала необходимо определить, с кем именно вам нужно созвониться для решения вашего вопроса (должность, фамилия, имя, отчество, номер телефона). Во-первых, это позволит вам избежать «отфутболивания» от одного сотрудника к другому. Во-вторых, обращение к собеседнику по имени-отчеству сокращает психологическую дистанцию с ним и создает более благоприятную атмосферу для разговора. Знание фамилии собеседника вам понадобится на тот случай, если в отделе есть еще один сотрудник с таким же именем и отчеством. Тогда при ответе на вопрос: «А какой именно Иван Иванович вам нужен?» - вы сможете назвать его фамилию.

При подготовке к телефонному разговору очень полезно заранее определить, о чем конкретно вы хотите договориться с вашим собеседником. Четко сформулированный результат будет служить ориентиром при построении разговора.

Одним из критериев эффективного делового разговора по телефону является краткость. Продолжительность таких разговоров может меняться в зависимости от различных обстоятельств. Тем не менее специалисты считают оптимальной продолжительность до 4 минут. Для того чтобы уложиться в этот промежуток времени, рекомендуется придерживаться последовательности действий, известной как «Семь П» [1]:

П1 Приветствие

П2 Представление

П3 Причина: объяснение цели звонка

П4 Проблема: обсуждение вопроса

П5 Подведение итогов обсуждения

П6 Признательность, выражение благодарности

П7 Прощание

Обычно основную часть разговора (чуть больше половины) составляет обсуждение вопроса (П4).

Рассмотрим некоторые рекомендации, касающиеся перечисленных этапов телефонного разговора.

Здороваясь, желательно улыбнуться, как при личной встрече. Улыбка хорошо слышна в голосе и сразу же располагает к разговору. Проконтролируйте громкость своего голоса. При волнении мы начинаем говорить громко, а телефон еще больше усиливает громкость голоса. Поскольку громкий голос ассоциируется с раздражительностью и агрессией, то это может повлиять на

психологическую атмосферу разговора. Говорите так, как вы говорили бы, если бы ваш собеседник находится рядом с вами.

Далее необходимо назвать свое имя, отчество, фамилию и организацию, не дожидаясь расспросов. Представляясь, нужно говорить четко и уверенно, без просительной интонации. (Представление не требуется, если вы звоните в справочное, билетную кассу или магазин, то есть выступаете в какой-либо социальной роли).

Затем спокойно сформулируйте цель своего звонка. Коммерческие агенты иногда придерживаются тактики заманивания собеседника, начиная издалека и пытаясь заинтересовать его любыми средствами. Эта тактика может помочь добиться некоторых целей, например, назначения встречи. Однако при обсуждении основного вопроса вы все-таки получите отказ, если выяснится, что собеседник не заинтересован в вашем предложении. Поэтому более разумно выяснить точку зрения собеседника по этому вопросу во время телефонного разговора - это позволит вам в дальнейшем сэкономить время.

Если ваш разговор потребует обращения к фактической информации, необходимо заранее подготовить соответствующие документы, чтобы они были у вас перед глазами. Информация должна быть краткой, поскольку при обсуждении деловых вопросов по телефону с незнакомым человеком, у вас не очень много времени для такого разговора. В некоторых случаях было бы разумно сначала договориться об отправке письма по электронной почте, чтобы ваш будущий собеседник мог заранее ознакомиться с информацией. Это поможет сократить время телефонного разговора и избежать неточностей в понимании сложных вопросов.

Если предмет вашего разговора является достижение договоренности о встрече, то нужно предоставить собеседнику право самому назначить время и место встречи. С точки зрения этикета статус того, кто просит о встрече, ниже, поэтому он не может диктовать свои условия.

В конце разговора необходимо обязательно поблагодарить собеседника, причем сделать это нужно даже в том случае, если договоренность не была достигнута. Произносить слова благодарности необходимо с такой же эмоционально теплой интонацией, что и во время приветствия в начале разговора. Такое завершение общения является и проявлением уважения к собеседнику, и основой для возможного продолжения деловых отношений.

Авторы [1] приводят возможный вариант телефонного разговора. В данном примере речь идет о получении ответа на интересующий вопрос, поэтому составляющие П4 и П5 представлены в очень сжатом виде.

- Редакция.

- *Здравствуйте. Это ваш автор Перепелкин. Скажите, пожалуйста, готова ли моя рукопись? Я хотел бы взять ее для вычитки.*

- *Готова, вы можете приехать за ней сегодня после двух.*

- *Спасибо, до свидания!*

Если ваша работа предполагает ответы на телефонные звонки, то вам необходимо придерживаться следующих правил:

1. Поднимайте трубку не позднее, чем после второго-третьего звонка.
2. Подняв трубку, поздоровайтесь и назовите учреждение (или подразделение), в котором вы работаете. Не нужно «алёкать», вынуждая собеседника тратить дополнительное время на выяснение того, куда он попал.
3. Во время телефонного разговора не думайте о посторонних вещах, а сконцентрируйте внимание на словах собеседника.
4. Держите на рабочем столе ручку и бумагу, чтобы при необходимости записать что-то из сказанного собеседником.
5. Если во время разговора произошло разъединение, то перезванивает тот, кто был инициатором телефонного разговора.
6. Ответив на вопрос звонящего, не бросайте сразу же трубку. Дождитесь его ответа. Возможно, он захочет поблагодарить вас и сказать «До свидания». Даже если вы перегружены работой, соблюдайте элементарные правила вежливости, чтобы не формировать у клиентов негативный имидж вашей организации. При этом можно руководствоваться простым правилом: дождитесь гудка после того, как ваш собеседник положит трубку.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какова оптимальная продолжительность делового разговора по телефону?
2. Перечислите основные этапы делового разговора по телефону.
3. Нужно ли благодарить собеседника, если договоренность не была достигнута? Если да, то с какой целью это делается?
4. Кто должен перезванивать, если во время разговора произошло разъединение: звонивший или отвечавший?

### **Упражнения для тренировки коммуникативных навыков**

Упражнение «Договоренность» [2].

Студенты разбиваются на группы по четыре человека. Двое из них располагаются спиной друг к другу для имитации телефонного разговора. Один представляет человека, которому нужно договориться о встрече, другой - секретаря руководителя организации (или самого руководителя). Задача заинтересованной стороны - договориться о встрече с компетентным лицом по поводу устройства на работу, предложения товара или услуги (задание каждая пара может придумать самостоятельно).

Двое других студентов выполняют роль наблюдателей. Их задача в процесс наблюдения ответить на следующие вопросы:

1. Как прозвучало приветствие и представление?
2. С какой интонацией «звонивший» сообщил о цели своего звонка?
3. Сумел ли он «выйти» на нужного ему человека?



4. Удалось ли «звонившему» заинтересовать своей информацией собеседника?
5. Смог ли он убедить собеседника в необходимости встречи?
6. Была ли достигнута конкретная договоренность?
7. Поблагодарил ли более заинтересованный партнер за разговор?
8. Каким было прощание?

### **Литература**

1. *Романов А.А.* Грамматика деловых бесед. Тверь, 1995. - 240 с.
2. *Суховершинина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е.* Тренинг делового (профессионального) общения. - 2-е изд. - М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2009. - 128 с. - (Тренинги и практикумы).

## 5.5. Переговорная коммуникация

В деятельности современных организаций возникает много ситуаций, в которых несколько заинтересованных сторон вступают в коммуникацию друг с другом для достижения соглашения по какому-либо вопросу. Такие ситуации обозначаются понятием «переговоры». Переговорная деятельность представляет собой междисциплинарное явление и выступает предметом изучения различных наук. В философии и социологии переговорная деятельность рассматривается как важный аспект общественной жизни в современном мире. В теории игр разрабатываются математические модели переговорного процесса, направленные на поиск оптимальных путей достижения желаемого результата [2]. В психологии переговоры рассматриваются как форма делового общения. Это означает, что для анализа переговорной деятельности может быть применена аналитическая модель общения, включающая коммуникативный, перцептивный и интерактивный аспекты. Таким образом, предметом исследования в психологии являются коммуникативные приемы и техники, используемые участниками переговоров для достижения своих целей; закономерности восприятия партнерами друг друга; стратегии взаимодействия, применяемые участниками переговоров.

Нельзя не согласиться с авторами многочисленных изданий, посвященных переговорам, в том, что умение вести переговоры и завершать их принятием приемлемого для всех участников решения - это настоящее искусство. Овладение этим искусством требует не только расширения теоретических знаний о закономерностях переговорного процесса, но и рефлексии практического опыта. Традиционно в структуре переговорной деятельности выделяют два аспекта: аналитический (включающий разработку стратегии переговоров и анализ достигнутых результатов) и коммуникативный (взаимодействие сторон за столом переговоров с использованием необходимых коммуникативных умений). Учитывая предметную направленность данного учебного пособия, мы остановимся на коммуникативном аспекте переговорного процесса, который включает: создание эмоционального контакта, грамотную формулировку вопросов, четкую аргументацию. Организационно-аналитический аспект подробно рассмотрен в специальной литературе (например, [1], [2]).

Начнем с определения понятия «переговоры». Для этого рассмотрим совокупность условий, определяющих специфику переговоров как формы делового общения. К наиболее существенным можно отнести [2]:

- 1) наличие деловой проблемы, для решения которой необходимо взаимодействие с партнером;
- 2) наличие как общих, так и противоречащих друг другу интересов партнеров (их соотношение определяет стратегию взаимодействия: от сотрудничества (если преобладают общие интересы) до конкуренции (при существенном противоречии в интересах));
- 3) необходимость совместного участия партнеров в решении проблемы;

4) совместно выдвигаемая цель заключить соглашение как результат переговоров.

Таким образом, переговоры - это деятельность сторон, направленная на анализ и совместное обсуждение условий переговорной ситуации с целью достижения соглашения по достижению взаимных интересов, которое будет регулировать их дальнейшие действия [2, с. 24-25].

Сложность переговорной деятельности, отмечаемая как отечественными, так и зарубежными специалистами в области переговоров, заключается в существовании противоречия между направленностью сторон на достижение максимального индивидуального результата и необходимостью ограничить свои притязания в пользу другой стороны, для того чтобы она была заинтересована в совместных действиях для получения данного результата [2, с. 25].

При рассмотрении коммуникативного аспекта переговоров и необходимых для их успешного проведения коммуникативных компетенций мы будем опираться на модель переговорной коммуникации, предложенную профессором Сорбонны Лионелем Белланже [1]. Эта модель включает три основных фазы переговоров, которые должны быть последовательно и синхронно пройдены участниками переговоров. Каждой фазе соответствуют этапы переговоров (их всего семь). По мнению Л.Белланже, на каждом этапе решается задача, результат которой служит отправной точкой для развития взаимодействия и решения задач следующего этапа. Поэтому попытка «перескочить» через какой-либо этап приводит либо к непродуктивности переговоров, либо к недолговечности заключаемого соглашения.

Таблица 2.

**Фазы и задачи переговоров  
(Л.Белланже)**

<b>№ п/п</b>	<b>Фаза переговоров</b>	<b>Этапы переговоров</b>	<b>Задачи</b>
1	Ориентировка в ситуации и переговорной проблеме	1. Установление эмоционального и делового контакта. 2. Задавание вопросов о мнениях и позициях партнеров, выявление разногласий. 3. Совместная формулировка переговорных вопросов и порядка их обсуждения.	➤ Проявить установку на понимание; ➤ задать необходимые вопросы; ➤ выслушать партнера; ➤ уточнить позиции партнера в переговорах; ➤ понять интересы партнера; ➤ обобщить полученную информацию.
2	Сопоставлени е позиций	4. Внесение предложений по переговорным вопросам.	➤ Открыто и детально высказать аргументы в пользу своих интересов;

		5. Обсуждение предложений (дискуссия сторон).	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ выслушать аргументы другой стороны;</li> <li>➤ обсудить противоречия;</li> <li>➤ найти области совпадения интересов.</li> </ul>
3	Выработка и заключение соглашения	6. Согласование итоговых решений и соглашения в целом. 7. Снятие напряжения и профилактика постпереговорного конфликта.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Определить «непереговорные» вопросы;</li> <li>➤ обсудить совместное решение, удовлетворяющее обе стороны;</li> <li>➤ согласовать способ реализации соглашения;</li> <li>➤ укрепить деловые и межличностные отношения с партнером по переговорам.</li> </ul>

Для достижения переговорной цели: получения зафиксированного соглашения, которому готовы следовать все стороны, на каждом этапе переговоров используются определенные коммуникативные приемы.

Важным условием успеха переговоров является позитивное впечатление партнеров друг о друге и позитивные ожидания относительно переговоров. Первое впечатление о партнере складывается после первых двух-трех предложений и сохраняется неизменным на протяжении некоторого времени - это так называемый эффект инерционности первого впечатления.

В начале переговоров может присутствовать эмоциональная напряженность, которая может помешать рациональному обсуждению вопросов. Для создания благоприятной психологической атмосферы можно использовать техники короткого разговора (раздел 6.3). Для этого можно рассказать о каком-либо событии или забавном случае, связав свой короткий рассказ с содержанием переговоров. Для поддержания контакта могут быть использованы невербальные средства общения: контакт глаз (направление взгляда – чуть ниже уровня глаз), кивки головой, улыбка, наклон туловища к собеседнику, «отзеркаливание» его позы.

Позитивный настрой создают высказывания, в которых выражаются положительные чувства по отношению к партнеру («Я рад встретиться лично с Вами», «Мне приятно снова увидеть Вас») либо предположения относительно его возможных чувств («Я понимаю Вашу досаду на задержку сроков»).

Следует избегать высказываний, которые могут быть восприняты как давление («Сегодня мы должны обязательно это решить», «Положение крайне серьезное») или лесть («Мне хорошо известна Ваша исключительно высокая

репутация»)), что вызовет у вашего партнера опасения и настороженность. Нежелательно также использовать в начале переговоров фразы, которые могут быть расценены вашим партнером как проявление неуважения к нему: «Давайте с вами быстренько рассмотрим...».

Важным вопросом, который желательно обдумать до начала переговоров, является пространственное размещение участников переговоров (раздел 2.2. Семантика невербальной коммуникации). Психологически комфортным считается место спиной к стене. Расположение спиной к входной двери или к окну может вызывать состояние неосознаваемой тревоги. Если переговоры проходят между двумя командами, то обычно они размещаются за столом напротив друг друга. Такое расположение психологически создает атмосферу соперничества. Этот эффект сглаживается, если стол для переговоров имеет круглую или овальную форму, а отдельные члены делегаций занимают угловую позицию. Справа и слева от главного участника делегации должны располагаться те, с кем он предполагает консультироваться во время переговоров.

Если в переговорах участвуют два человека, то более подходящим является угловое расположение. Такое расположение позволяет регулировать психологическую дистанцию между партнерами, не создавая атмосферы противостояния.

На втором и третьем этапах основными коммуникативными техниками являются:

- формулировка различных типов вопросов (см. раздел 6.2. Умение задавать вопросы);
- техники обратной связи (уточнение, перефразирование, резюмирование - см. раздел 2.1. Условия успешной коммуникации);
- активное слушание без оценки высказываний собеседника.

Задавание вопросов и выслушивание позволяет расширить проблемное поле обсуждаемых переговорных тем и сформировать новый взгляд на ситуацию. Начинать переговоры желательно с тех вопросов, которые не вызывают наибольшие разногласия, и постепенно переходить к наиболее проблемным моментам. Нарушая эту последовательность, вы можете спровоцировать возникновение оборонительной позиции у вашего партнера, которую не всегда просто бывает изменить. Уточняющие вопросы (например: «Вы согласны, что данный вопрос формулируется так?») помогут прийти к формулировкам разногласий, с которыми будут согласны обе стороны.

В вербальной коммуникации следует ориентироваться на использование «Вы-подхода», который позволяет вашему партнеру понять, что вы готовы учитывать его интересы. Для осуществления «Вы-подхода» могут быть использованы такие фразы:

- Вы хотите...
- Это может быть для Вас интересно...
- Вам будет интересно узнать

В отличие от «Я-подхода»:

- Я бы хотел...
- Мне это представляется интересным...
- Я пришел к такому выводу...

Коммуникативные техники могут быть использованы для управления скоростью переговорного процесса.

Если вы чувствуете, что темп переговоров возрастает:

- начните задавать собеседнику открытые вопросы, которые требуют развернутых ответов и, следовательно, некоторых размышлений;
- используйте паузы для обдумывания слов партнера;
- используйте технику резюмирования, обобщая сказанное собеседником, прежде чем ответить на его высказывания.

Если переговоры замедляются, а предмет обсуждения «расплывается»:

- задавайте партнеру вопросы, требующие конкретных ответов (важны действия, а не слова), например: «Что вы предлагаете предпринять?»
- используйте технику расспрашивания, уточняя сказанное собеседником: «Что это может означать применительно к ...?»
- используйте технику резюмирования для соединения различных частей беседы.

Важным элементом эффективных переговоров является подведение итогов. Подведение итогов в ключевые моменты переговоров позволяет:

- структурировать процесс переговоров;
- определять области совпадения интересов участников переговоров;
- создавать основу для дальнейшего обсуждения.

Завершая каждую стадию переговоров, необходимо подвести итог и убедиться в том, что партнер согласен с вами. Для этого можно использовать такие коммуникативные приемы, как перефразирование и резюмирование: «Если я вас правильно понял, вы хотите сказать, что ...», «Итак, подведем итоги...».

Во второй фазе переговоров участникам необходимы навыки аргументации собственной позиции. Рассмотрим некоторые закономерности использования аргументации, опираясь на рекомендации Сидоренко Е.В. [5].

## Общие правила конструктивной аргументации

### *1. Вежливость и корректность*

При любых ответах партнера аргументатор должен сохранять вежливость. Высказывания, принижающие личность партнера по общению, недопустимы. Даже если инициатору забавно то, до какой степени непонятлив его партнер, ему следует воздержаться от иронии и сарказмов, поскольку это может нарушить эмоциональное равновесие, необходимое для рационального обсуждения проблемы.

### *2. Простота*

Все высказывания должны быть простыми, понятными, не содержать в себе вычурных выражений и редко используемых или специальных терминов.

### *3. Общий язык*

В аргументации важно использовать не тот язык, который кажется простым, а тот, который понятен обеим сторонам. В некоторых случаях допускается говорить на языке партнера, даже если он несколько «снижен» по сравнению с обычным языком аргументирующего. Это не означает, что нужно «опускаться» до оборотов речи хотя и понятных и выразительных, но противоречащих общепринятым нормам языка. Грань здесь бывает порой неуловима.

### *4. Краткость*

Для того чтобы удержать внимание слушающего, речь должна быть по возможности краткой. Заставлять себя слушать — почти всегда означает совершать насилие над другим человеком. Такое насилие тем мучительнее, чем длиннее речь. Краткость — одно из выражений вежливости и уважения к собеседнику.

### *5. Наглядность*

При доказательстве своей идеи полезно применять наглядные средства, которые помогают реализовать преимущества не только абстрактно-логического, но также образного и наглядно-практического мышления.

К числу наглядных средств могут относиться:

- рисунки, графики;
- предметы, образцы продукции и др.;
- образные сравнения.

Все эти средства должны быть понятными, доступными для разглядывания.

*Попробуйте ввести другие данные, например, увеличьте объем продаж на 5%, и вы увидите, как изменится характер кривой на мониторе и т. п.*

### *6. Избегание чрезмерной убедительности*

Зачастую аргументирующий не может преодолеть искушения прямо указать адресату на ошибку в его рассуждениях: «Ну, видите теперь, где вы ошиблись?» Чрезмерная убедительность бросает вызов чувству собственной значимости и поэтому вызывает защитную реакцию в форме сопротивления.

Другой вариант излишней убедительности — чрезмерное количество аргументов. Излишняя доказательность подозрительна.

В разделе 3.2. были рассмотрены такие виды аргументации, как односторонняя - двусторонняя, нисходящая - восходящая. В зависимости от переговорной ситуации вы можете использовать то или иной вид аргументации для оказания эффективного воздействия на партнера.

Наряду с техниками аргументации во второй фазе переговоров участники могут использовать техники контраргументации. Сидоренко Е.В. [5] рассматривает три основных метода контраргументации.

## Методы контраргументации

### *1. Метод перелицовки аргументов партнера*

Прослеживание хода решения проблемы или задачи, предложенного партнером, вместе с ним до тех пор, пока не будет найдено противоречие, свидетельствующее о справедливости противоположных выводов.

*Примечание.* Рекомендуются тщательно придерживаться логики чужого решения, вместо того, чтобы предлагать свою.

Вариант (а): Выслушивание доказательства партнера.

Вариант (б): Воспроизведение вслух того доказательства, которое предложил партнер.

Вариант (в): Прослеживание логики доказательства партнера с использованием наглядных средств.

Высокий пилотаж исполнения техники: помочь партнеру прийти к открытию «Мы оба ошиблись».

Высший пилотаж: помочь партнеру прийти к открытию «Ну вот видите, я все же нашел правильное решение, а вы говорили».

*Примечание.* Не рекомендуется быть «убийственно» убедительным и подчеркивать, что партнер допустил ошибку или противоречие.

### *2. Метод развертывания аргументации*

Предъявление партнеру новых, ранее не известных ему аргументов.

*Примечание.* Можно использовать только после того, как проведена работа с уже предъявленными аргументами партнера, иначе новые аргументы просто не будут услышаны.

### *3. Метод разделения аргументов*

Разделение аргументов инициатора на верные, сомнительные и ошибочные и обсуждение их по формуле:

1) «Я согласен с вами в том, что...» (далее воспроизводится соответствующий аргумент);

2) «Правда, я уже менее уверен, что...» или «Не могу избавиться от некоторого сомнения в том, что...» или «Хотелось бы, чтобы это было так, однако мой опыт говорит, что не всегда...» (далее воспроизводится сомнительный аргумент).

*Примечание.* Такое начало помогает партнеру почувствовать, что в принципе вы готовы и согласиться с ним. Выражение сомнения помогает партнеру почувствовать, что вы готовы трезво и честно взвешивать все аргументы.

3) «Ну а что касается (далее следует ошибочный аргумент), то увы... (далее следует опровержение с помощью метода положительных ответов, перелицовки или развертывания аргументации).



**Примечание.** Работа, проведенная на этапах 1 и 2, помогает партнеру эмоционально смириться с вашим несогласием на этапе 3 и рационально оценить ваши встречные аргументы и доказательства.

В конце переговоров нужно суммировать достигнутые результаты и перечислить действия, которые вам и вашему партнеру необходимо сделать в будущем.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Перечислите основные признаки переговоров, отличающие переговоры от других форм социального взаимодействия.
2. Перечислите фазы и этапы коммуникации, выделенные Л. Белланже в его модели переговорной коммуникации.
3. Какие приемы могут быть использованы для создания позитивного впечатления партнеров друг о друге и формирования позитивных ожиданий относительно переговоров?
4. Какое пространственное расположение участников переговоров будет способствовать эффективному достижению соглашения?
5. На каком этапе и с какой целью используются уточняющие вопросы в процессе переговорной коммуникации?
6. Для чего нужно задавать перефразирующие и резюмирующие вопросы?

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Согласно должностным инструкциям менеджеры организации информируют клиентов о предоставляемых услугах, приводят аргументацию в пользу предлагаемого порядка проведения банковских операций, консультируют клиентов относительно инструкций и документов, продают заранее сформированный пакет кредита и условий его обслуживания. При этом у менеджеров нет полномочий для обсуждения с клиентами «плюсов» и «минусов» данных пакетов услуг либо для пересмотра исходных условий предлагаемых договоров. Можно ли назвать взаимодействие менеджеров с клиентами переговорами? Аргументируйте свой ответ, используя основные признаки переговоров как формы делового общения.
2. Согласны ли вы с мнением В.Мастенбрука, который писал: «переговоры - стиль поведения, с которым мы встречаемся и используем сами каждый день. Хотим мы этого или нет, понимаем мы это или нет, но все мы каждый день участвуем в переговорах» [2, с. 6]? Приведите примеры форм взаимодействия, в которые люди часто вступают в своей жизни, но которые не являются переговорами.

### **Упражнения для тренировки коммуникативных навыков «Железная дорога» ([4])**

Условия. Между двумя железнодорожными компаниями (А и Б) возникла конфликтная ситуация.

Эти компании занимаются перевозкой срочных грузов. Каждая из них владеет двумя индивидуальными железнодорожными ветками и одной общей. Общий путь намного короче, чем индивидуальные пути (рис. 11).

Проблема возникла из-за использования общей короткой ветки. Она считается открытой только тогда, когда открыты две стрелки – *СА* и *СБ*: одна открывается компанией *А*, другая – компанией *Б*.

По короткому пути в сутки может пройти только один состав. Он может принадлежать либо компании *А*, либо компании *Б*. Каждая компания в день может сформировать и отправить только один состав.

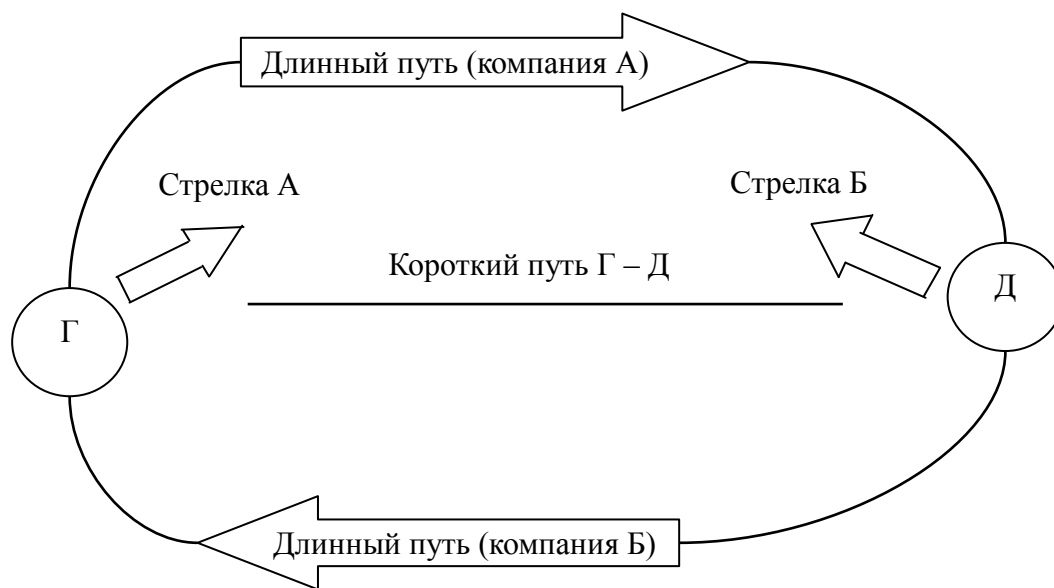


Рис. 11. Схема игры «Железная дорога»

Компании *А* и *Б* не находятся друг с другом в прямой конкуренции, они отличаются численностью рабочих, количеством подвижного состава, уровнем механизации, прибыльностью. Целью каждой компании является получение максимальной прибыли за тонну груза.

В переговорах участвуют три человека от компании *А* и три человека от компании *Б*. Цель: найти такое решение, которое было бы максимально выгодно для обеих компаний.

Параметры деятельности компаний, необходимые для оценки экономической эффективности выдвигаемых предложений, представлены в следующей таблице:

№	Параметры	Компании	
		А	Б
1	Количество вагонов	30	20
2	Грузоподъемность одного вагона в тоннах	50	50

3	Прибыль от перевозки по короткому пути (в рублях за тонну)	600	300
4	Прибыль от перевозки по длинному пути (в рублях за тонну)	100	100

### Литература

1. *Белланже Л.* Переговоры. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2002. - 128 с.
2. *Лепехин, Н.Н.* Переговорная деятельность: менеджмент, аналитика, коммуникация / Н.Н. Лепехин. - М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. - 272 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0149-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252943>
3. *Мастенбрук В.* Переговоры. Калуга. Калужский Институт социологии, 1993.
4. *Панфилова А.П.* Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. - СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. - 536 с.
5. *Сидоренко Е.В.* Тренинг влияния и противостояния влиянию. - СПб.: Речь, 2004. - 256 с.

## **Раздел 6. Практические навыки деловой коммуникации**

### **6.1. Деловой этикет: процедура представления**

Слово «этикет» происходит от французского «*étiquette*» - вывеска, этикетка. Считается, что такое происхождение связано с интересным историческим фактом. Во время правления короля Франции Людовика XIV всем гостям двора стали вручать специальные карточки, или так называемые этикетки. На этикетках были написаны правила поведения, которых должны были придерживаться все гости без исключения, находясь на территории королевского двора. В современном значении слово «этикет» используется для обозначения совокупности правил, регламентирующих поведение человека при взаимодействии с другими людьми.

Хотя жизнь современного человека, живущего в какой-либо развитой стране, свободна от многих ограничений, поддерживаемых обществом в предыдущие исторические периоды, тем не менее люди продолжают следовать этикету. Можно отметить как минимум две причины, объясняющие сохранение этикета в наши дни. Во-первых, следование этикету позволяет не задумываться о своих действиях в простых повторяющихся ситуациях взаимодействия с другими людьми. Таким образом, человек получает возможность направить свое внимание на более существенные моменты такого взаимодействия. Во-вторых, соблюдая нормы, принятые в социальной группе или определенной сфере деятельности, человек заявляет о своей принадлежности к этой группе или к этой сфере, и воспринимается другими членами группы как «свой». Выполнение столь важных функций делает понятным существование норм и правил поведения в человеческом обществе с древнейших времен.

Существуют различные виды этикета, регламентирующие поведение человека в определенных сферах его жизнедеятельности. Деловой этикет способствует наиболее эффективному выполнению профессиональных функций. В зависимости от участников делового взаимодействия выделяют деловой этикет отношений между сотрудниками равного статуса, между руководителем и подчиненным, между сотрудниками организации и их деловыми партнерами. Можно также говорить о деловом этикете применительно к типичным ситуациям в деловой сфере: деловой этикет проведения собеседования при приеме на работу, ведения совещаний и переговоров, встречи делегаций.

Поскольку важным условием успешности в деловой сфере является широкий круг профессиональных контактов, рассмотрим основные правила делового этикета в ситуации знакомства и представления людей друг другу.

Представляя человека в служебных отношениях, сначала называем его фамилию, имя, отчество, а затем - должность и место работы.

**Ситуация 1.** Представление сотрудников разного возраста друг другу.

Принято представлять младшего по возрасту человека старшему. Поэтому сначала называем фамилию, имя, отчество, должность и место работы

младшего, а затем - старшего, которому мы представляем младшего. Старший по возрасту протягивает руку младшему.

Рукопожатие – наиболее распространенный в деловой среде тактильный жест. При рукопожатии рука не должна быть вялой. Долго трясти или сильно сжимать поданную руку собеседника не принято, особенно в ситуациях, когда мужчина пожимает руку женщине. При пожатии руки неплохо обменяться приветственными фразами, например: «Рад(а) познакомиться с Вами...», «Рад(а) встретиться с Вами...», «Добрый день, уважаемый(ая)...».

### **Ситуация 2.** Представление сотрудников разного пола друг другу.

Мужчину представляем женщине, женщина первой протягивает мужчине руку. Женщина первой не протягивает руку (как и мужчина) лицам, намного старше себя по возрасту или выше себя по служебному положению.

Когда мужчину представляют женщине, он должен встать и слегка поклониться, а женщина остается сидеть.

### **Ситуация 3.** Представление вновь прибывшего человека собравшимся.

После обмена приветствием с входящим, руководитель (ведущий собрания) говорит: «Разрешите представить, господа (коллеги), - профессор Петров». После этого профессор Петров пожимает руку каждому из присутствующих, при этом они называют свои фамилии. Петров этого не делает, так как за него это сделал руководитель (ведущий собрания).

### **Ситуация 4.** Представление нового сотрудника руководителю.

Заведующий отделом обращается к руководителю организации: «Господин директор, разрешите представить вам нашего нового сотрудника – инженера Иванова».

### **Ситуация 5.** Представление новому коллективу.

Сначала нужно поздороваться, а затем представиться. «Здравствуйте, Иванов Петр Михайлович, ваш новый сотрудник».

### **Ситуация 6.** Представление эксперта коллективу.

«Я хочу вам представить эксперта Министерства экономики Иванова Петра Михайловича».

## **Вопросы для самоконтроля**

1. Что, кроме фамилии, имени и отчества принято называть в соответствии с деловым этикетом, представляя человека?
2. Кого кому принято представлять: старшего – младшему или младшего – старшему; женщину – мужчине или мужчину – женщине?
3. Кто первым протягивает руку для рукопожатия: женщина – мужчине-руководителю или наоборот?

4. Какую фразу вы используете, чтобы представиться своим новым коллегам?

### **Литература**

1. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления / Т.Ю.Анопченко [и др.]. - Ростов н/Д : Феникс. 2010. - 380 с. - (Высшее образование).

## 6.2. Умение задавать вопросы

В процессе коммуникации люди используют различные виды вопросов:

открытые вопросы (предполагают развернутый ответ);

закрытые вопросы (предполагают однозначный ответ: сообщение точной даты, названия, указания на количество чего-либо, ответ «да» или «нет»);

альтернативные (вопросы, в формулировке которых содержатся варианты ответов, например: ты предпочитаешь, чтобы я тебе перезвонила, или прислала sms-сообщение, или письмо по электронной почте?)

Закрытые вопросы служат для уточнения, подтверждения. Например: «С какого времени действует этот контракт?», «Знаете ли вы установленный порядок платежей?» Закрытые вопросы оказываются полезными при общении с многословным собеседником, для того чтобы конкретизировать тему разговора.

Открытые вопросы в большинстве случаев являются наиболее предпочтительными по ряду причин. Открытые вопросы позволяют партнеру дать свою версию ответа, т.к. закрытые и альтернативные вопросы уже предполагают, что у спрашивающего есть своя версия. Возможно, у вас, действительно есть предполагаемый ответ. Но мы никогда не можем быть уверенными до конца в том, что скажет наш собеседник. Поэтому для проверки наших предположений мы и используем открытые вопросы. Следовательно, открытые вопросы дают возможность лучше понять собеседника. Кроме того, задавая открытый вопрос, мы проявляем интерес к точке зрения собеседника, что способствует установлению конструктивных равноправных отношений с собеседником.

Как показывает опыт, большинство людей без труда формулируют закрытые вопросы, а умению задавать открытые вопросы нужно учиться. Е.В.Сидоренко [1] приводит несколько правил, которых следует придерживаться при формулировке открытых вопросов.

1) Открытые вопросы должны быть сформулированы так, чтобы партнеру хотелось на них отвечать.

2) Открытые вопросы не должны содержать скрытые обвинения, упреки. В этом случае они могут привести к нежелательному результату: партнер замыкается и оказывается выбитым из колеи. Например, вопрос «Почему ты сделал это?» может интерпретироваться так: «Наверное, я не должен был этого делать, значит, я виноват».

3) Не нужно использовать такие формулировки открытых вопросов, которые не предполагают содержательного ответа, например: «Когда вы поумнеете?», «Когда вы перестанете опаздывать?», «С чего вы взяли, что это нужно делать именно так?». Такие вопросы однозначно вызывают негативную реакцию.

4) Если это возможно, желательно формулировать открытый вопрос в безличной форме, не используя местоимение «Вы». Если вы его все-таки используете, то ваше высказывание должно быть предельно вежливым.

При всех отмеченных преимуществах в некоторых случаях закрытый вопрос может оказаться более предпочтительным, например, если ваши временные ресурсы ограничены, а проблема не очень сложна. Тем не менее, необходимо иметь в виду, что если вы используете закрытые вопросы один за другим, то это может быть воспринято собеседником как допрос.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Перечислите виды вопросов, которые используются в процессе коммуникации.
2. В чем преимущества открытых вопросов?
3. Каковы ограничения открытых вопросов?
4. Назовите основные правила формулировки открытых вопросов.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Впишите в последний столбец таблицы примеры открытых, закрытых и альтернативных вопросов (минимум два для каждого вида), содержательно относящихся к сфере деловой коммуникации.

№ п/п	Вид вопроса	Примеры вопросов

2. Впишите в последний столбец таблицы правильные формулировки открытых вопросов, приведенных в первом столбце.

Вопрос	Скрытый смысл	Правильная формулировка
Почему вы так поступили?	Ваш выбор мне непонятен, а следовательно, неправилен	
Почему вы не сообщили об этом вовремя?	Вы выбрали неправильный путь	
Как вы могли согласиться на это?	Вы недостаточно опытни (предусмотрительны)	

### **Упражнения для тренировки коммуникативных навыков**

Е.В.Сидоренко в своем тренинге коммуникативной компетентности [1] предлагает использовать упражнения, которые, с одной стороны, демонстрируют преимущества открытых вопросов в ситуации поиска



необходимой информации, а, с другой стороны, подтверждают предположение о том, что формулировать открытые вопросы не просто.

### **Упражнение «Пум-пум-пум» [1]**

Сначала преподаватель дает пояснения к выполнению упражнения. Он говорит, что «пум-пум-пум» – это какая-нибудь характеристика, которая у одних участников есть, а у других – нет. Это может быть какой-либо внешний признак, например: часы на руке или цвет волос. Задача участников: задавая открытые вопросы, выяснить, какой именно «пум-пум-пум» был загадан.

Сначала роль ведущего исполняет преподаватель. Он загадывает какой-либо признак и сообщает каждому из присутствующих. Есть ли у него этот признак («пум-пум-пум»). Далее студенты начинают задавать открытые вопросы. В задачи ведущего также входит отклонять закрытые вопросы, предлагая переформулировать их в открытые. Далее роль ведущего передается кому-нибудь из студентов.

### **Упражнение «Кто этот человек?» [1]**

Ведущий загадывает какого-либо человека, известного всем присутствующим. Это может быть кто-то из участников группы, или известная личность, наш современник или человек другой исторической эпохи (Достоевский, Аристотель, Николай II, Алла Пугачева...). Задача участников, как и в предыдущем упражнении, угадать, что это за человек, используя для этого открытые вопросы.

После первого отгадывания можно обсудить с группой последовательность вопросов, которая обеспечила бы наиболее эффективную стратегию поиска.

### **Литература**

1. *Сидоренко Е.В.* Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. - СПб.: Речь. 2008. - 208 с.

### 6.3. Техники короткого разговора

Короткий (малый) разговор – это особый вид межличностной коммуникации. В ходе ее человек устанавливает или закрепляет отношения с другими людьми, не сообщая о себе много информации.

Владение навыками короткого разговора дает важные преимущества в деловой сфере, поскольку позволяет устанавливать контакты, которые могут пригодиться в дальнейшем. Эти навыки могут вам пригодиться при участии в различных мероприятиях, на которых вы можете познакомиться со своими будущими деловыми партнерами: на обучающих семинарах, выставках, конференциях, совещаниях, а также во время деловых поездок.

Искусство короткого разговора во многом зависит от вашей внутренней позиции. Главное условие для поддержания короткого разговора – ваша **заинтересованность в других людях**.

Если Вы считаете для себя сложным поддерживать короткий разговор, необходимо заранее продумать его стратегию.

1. Представьтесь: назовите свое имя, а в случае делового знакомства – также фамилию и место работы.

2. Для начала разговора задайте собеседнику вопрос, в основе которого должно быть что-то общее, что вас объединяет. С некоторыми людьми у нас уже есть общие темы для разговоров (с соседями – об отключении горячей воды, с коллегами – о начальнике и т.д.). Подобные точки соприкосновения можно найти даже с совершенно незнакомыми вам людьми.

Например, если вы на обучающем семинаре, то можно спросить: «А вы уже раньше были на таких семинарах?» Вне зависимости от ответа есть много возможностей для обсуждения большого количества разнообразных тем: пользы от таких семинаров, квалификации преподавателей, культурной программы после окончания семинара и т.д. Можно говорить о чем угодно, что больше подходит к данной ситуации и создает хорошее настроение.

В коротких разговорах не обязательно углублять выбранные темы. Поэтому даже если вы не очень хорошо ориентируетесь в какой-либо теме, ваш собеседник может не заметить поверхностность ваших знаний. Если вам придется продолжить разговор, то можно просто сменить тему. Настоящее искусство короткого разговора как раз и состоит в выборе разных и интересных тем для разговора.

3. Короткий разговор не должен быть продолжительным. Если вы почувствовали, что собеседник настроен на продолжение знакомства, предложите обменяться «координатами» (визитными карточками).

4. Тепло попрощайтесь. Дайте понять, что вы были рады встрече.

Элизабет Мерманн, автор книги «Коммуникация и коммуникабельность» [1], дает ряд рекомендаций по ведению короткого разговора.

По возможности следует избегать «вежливых», но ничего не значащих разговоров о погоде. Хотя такой разговор непродолжителен, вы можете показаться собеседнику скучным. Тема погоды обычно бывает только

вынужденной. Она может пригодиться лишь в качестве вступления. Например, один из присутствующих говорит, обращаясь к вам: «Погода для этого времени года очень холодная». Вы должны отреагировать. Поэтому вы говорите: «Да, правда. Только что дождь лил как из ведра. Зато на прошлых выходных погода была отличной. Настолько, что я даже решила покататься на лодке. Было интересно посмотреть на город в другой перспективе. Потом я еще сходила на выставку и на концерт в Филармонии и только вечером была дома. А как вы?» Таким образом вы даете вашему партнеру по коммуникации множество возможностей для ответа. Он может теперь продолжить тему путешествия на лодке, рассказать о любимом художнике или о знакомом дирижере.

В разговоре с новыми знакомыми следует избегать «пустых» слов и вопросов. Например, вопрос «Как дела?» может смутить людей, которых вы мало знаете. Они могут почувствовать, что должны ответить: «Спасибо, хорошо», даже если этот ответ не соответствует действительности. Если же человек более откровенен, то он расскажет вам обо всех своих проблемах. В большинстве случаев не хочется говорить об этом в начале разговора. Задавайте вопрос «Как дела?» только тогда, когда вы уже достаточно хорошо знаете своего партнера по коммуникации. К тому же вас на самом деле должно это интересовать.

То, что было сказано о коротком разговоре, можно обобщить в виде нескольких правил:

- На любую тему говорите **коротко**.
- Цель короткого разговора – найти **общие темы**. Если Вы не находите ничего общего со своим партнером по коммуникации, обратитесь к другому человеку и попытайтесь передать инициативу ему.
- Избегайте поучающих или умничающих высказываний.
- Старайтесь больше узнать о способностях и умениях вашего партнера по коммуникации. Это необходимо для того, чтобы вы могли оценить, стоит ли завязывать с ним отношения, будут ли это профессиональные отношения или отношения, связанные с хобби.
- Передавайте хорошее настроение. Излучайте позитивную энергию. Больше улыбайтесь (но не ухмыляйтесь), открыто смотрите людям в глаза и открыто жестикулируйте. Поддерживайте зрительный контакт с вашим партнером по коммуникации.

Е.В.Сидоренко [2] рассматривает несколько техник, которые могут быть использованы для ведения короткого разговора.

1. **Цитирование партнера** – ссылки на ранее сказанное партнером. Его рассказы о себе, своем хобби и т.д.

*Вы говорили, что раньше бывали в Суздале?*

2. **Позитивные констатации** – положительные высказывания о событиях в жизни партнера, о благоприятных событиях в жизни вообще, о

сдвигах к лучшему, о достижениях партнера или людей, известных вам обоим.

*Такой ноутбук, как у вас, действительно удобен в работе.*

**3. Информирование** – сообщение информации, интересной, важной и приятной для партнера.

*Я узнал, что все желающие могут присоединиться к экскурсии в Кремль. Записываться можно у девушки по имени Ольга.*

**4. Интересный рассказ** – описание какого-нибудь забавного случая, уместного в данной ситуации.

Таблица 3.

**Типичные ошибки короткого разговора [2]**

Вид ошибки	Пример
1. Допрос	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ну, а чем тебя радует твой сын в последнее время?</li><li>- Увлекается компьютером... Даже слишком.</li><li>- А в какие игры он играет?</li><li>- ? (собеседница в затруднении)</li><li>- Какие у него любимые игры?</li><li>- ? (собеседница в еще большем затруднении)</li></ul>
2. Инвентаризация жизни	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ну, расскажи, куда ты ездила в последнее время.</li><li>- Ох. Так устала от поездок, что не хочется даже о них говорить...</li><li>- Бедная! Ну а что нового в личной жизни?</li></ul>
3. Вырождение в большой разговор (обращение к обсуждению серьезных вопросов)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ты, конечно, планируешь этой зимой кататься на лыжах?</li><li>- Да. С 28 декабря уеду на неделю в горы.</li><li>- С 28-го? А отчет ты успеешь подготовить?</li></ul>
4. «Русский негатив»	<ul style="list-style-type: none"><li>- Странно, Новый год на носу, а ничего не украсили в университете.</li><li>- Да. Никакого нет настроения.</li><li>- Какое тут настроение, когда зарплату дадут только 31-го. Даже подарки не успеем купить.</li><li>- И премии не будет?</li><li>- Конечно, не будет.</li></ul>

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какую функцию выполняет короткий разговор в деловом общении?
2. Перечислите характерные особенности короткого разговора.
3. Какие темы (вопросы) являются нежелательными при ведении короткого разговора?
4. Перечислите основные техники короткого разговора.
5. Какие ошибки являются типичными при ведении короткого разговора?

### **Упражнения для тренировки коммуникативных навыков**

Студентам предлагается представить себя участниками бизнес-семинара, приехавшими из разных городов. Каждый участник придумывает легенду о себе (из какого города, организация, должность, увлечения). Во время кофе-брейка есть возможность познакомиться с коллегами, установить полезные контакты, используя навыки ведения короткого разговора.

На разговор с одним собеседником отводится 2 минуты, после этого необходимо установить контакт со следующим участником (всего нужно поговорить с тремя собеседниками).

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Кого из собеседников, как вам кажется, вам удалось заинтересовать?
2. Кто из собеседников заинтересовал вас?
3. Какие из обсуждаемых тем были для вас интересны?

### **Литература**

1. Мерманн Э. Коммуникация и коммуникабельность / Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. - 296 с.
2. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. - СПб.: Речь. 2008. - 208 с.
3. Суховершинина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е. Тренинг делового (профессионального) общения. - 2-е изд. - М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2009. - 128 с. - (Тренинги и практикумы).

## 6.4. Публичное выступление: приемы убеждающей коммуникации

Одной из важных функций коммуникации является функция воздействия, поэтому коммуникация считается эффективной в том случае, если коммуникатору удалось повлиять на собеседника и изменить его отношение к обсуждаемому вопросу.

Задача осуществления воздействия усложняется, если речь идет о массовой коммуникации, когда ваше сообщение обращено не к одному человеку, а к группе людей. Группа может оказаться неоднородной по составу и эффект воздействия на разных людей будет различным.

Тем не менее, социальные психологи выделили несколько факторов, которые носят универсальный характер (то есть являются общими для всех и не зависят от индивидуальных различий слушателей) и поэтому могут быть учтены при подготовке публичного выступления. Американский социальный психолог Дэвид Майерс [1] сгруппировал эти факторы в четыре группы в соответствии с составляющими процесса коммуникации и назвал их составляющими убеждения:

1. коммуникатор;
2. сообщение;
3. канал передачи информации;
4. аудитория.

Рассмотрим коротко каждую из составляющих, опираясь на выводы Д. Майерса.

### **Коммуникатор**

К этой группе относятся факторы, которые позволяют коммуникатору быть более убедительным (даже вне зависимости от того, каким будет содержание его сообщения).

*Компетентность коммуникатора.* Для обеспечения восприятия коммуникатора как компетентного в своей области могут быть использованы следующие психологические приемы: 1. быть представленным в качестве эксперта; 2. начать свое выступление с фразы, с которой заведомо согласна аудитория; 3. говорить уверенно.

*Надежность коммуникатора* (восприятие коммуникатора как человека, заслуживающего доверие).

Психологические приемы: 1. контактировать глазами с аудиторией; 2. отстаивать точку зрения, не совпадающую с личными интересами коммуникатора; 3. говорить достаточно быстро (до 300 слов в минуту).

*Привлекательность коммуникатора.* Привлекательность коммуникатора имеет два аспекта: физическое обаяние и подобие аудитории. Подобие аудитории является более важным фактором, чем компетентность, когда тема сообщения затрагивает личные оценки и предпочтения, а не объективные факты.

## Сообщение

*Сочетание рациональных и эмоциональных аргументов.* Аудитория, состоящая из высокообразованных людей с аналитическим складом ума, заинтересованная в теме сообщения, более восприимчива к рациональным аргументам. Малоинтересованная невнимательная аудитория в большей степени подвержена эмоциональному воздействию, например: нравится или не нравится коммуникатор.

*Эффект хорошего настроения.* Сообщения становятся более убедительными, если они ассоциируются с позитивными чувствами. Для создания хорошего настроения у аудитории используются приятная музыка, бесплатное угощение.

*Эффект активации страха.* Для того чтобы убедить людей не делать что-то (не курить, не употреблять наркотики, не садиться за руль в состоянии опьянения и т.д.) часто используется прием стимуляции страха: описываются пугающие последствия нежелательного поведения. При использовании эффекта активации страха необходимо учитывать, что аудиторию нужно не только напугать, но и показать способ избегания неприятных последствий. Если этого не сделать, то пугающее содержание будет быстро вытеснено из сознания людей.

*Степень расхождения мнений.* Мнения людей по разным вопросам обычно образуют систему взглядов, которая является достаточной устойчивой и подкрепляется жизненным опытом человека. Поскольку устойчивая система взглядов обеспечивает человеку состояние внутренней гармонии и дает понятное объяснение всего происходящего, он будет сопротивляться любым попыткам изменить его точку зрения по какому-либо вопросу, особенно если это важные для него вопросы. Социальные психологи формулируют эту закономерность следующим образом: чем больше точка зрения коммуникатора расходится с точкой зрения аудитории, тем меньше будет изменяться точка зрения аудитории. Таким образом, если коммуникатор не воспринимается аудиторией как очень компетентный или если речь идет о важных для аудитории вопросах, лучше не планировать радикально изменить точку зрения слушателей своим выступлением, а менять ее постепенно.

*Двусторонняя аргументация.* Сообщение оказывается более убедительным, когда коммуникатор использует не только аргументы, подтверждающие правоту его позиции (односторонняя аргументация), но и упоминает контраргументы и отвечает на них (двусторонняя аргументация). Односторонняя аргументация эффективна только для аудитории, которая уже согласна с высказываемым мнением. Если аудитория уже знакома с контраргументами или ознакомится с ними позже, то более эффективной будет двусторонняя аргументация.

*Эффект первичности.* Суть эффекта первичности заключается в том, что информация, поступившая первой, более убедительна. Необходимо иметь в виду, что эффект первичности проявляется через некоторое время. Если же аудитория должна принять решение сразу же, то наибольшее влияние будет

оказывать информация, поступившая последней (эффект вторичности или эффект новизны).

**Канал передачи информации.** Как показывают исследования, наибольшее влияние оказывает информация, переданная непосредственно при личном контакте. Что касается других каналов передачи информации, то легкие для понимания сообщения наиболее убедительны в форме видеозаписи. Сложные для понимания сообщения более эффективно передавать в печатной форме, которая в данном случае обеспечивает максимальную включенность и запоминание.

### **Аудитория.**

*Возраст.* Важной характеристикой аудитории, которую необходимо учитывать при подготовке выступления, является возраст. На основе возраста можно определить, каковы ведущие социальные установки (отношение к определенным вопросам) аудитории. В возрасте около двадцати лет и немного старше происходит интенсивное формирование личности, и установки, формирующиеся в этот период, имеют тенденцию оставаться неизменными и в дальнейшем. Поэтому пожилые люди, юность которых пришлась на период демократических преобразований, могут оказаться менее консервативными по сравнению со своими более молодыми согражданами.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Перечислите слагаемые убеждения, выделенные Дэвидом Майерсом.
2. С помощью каких психологических приемов можно повысить воспринимаемую компетентность (кредитность) коммуникатора?
3. При передаче каких сообщений коммуникатору следует использовать фактор подобия аудитории?
4. Какая аудитория в большей степени подвержена эмоциональному, а не рациональному воздействию?
5. При каких условиях коммуникатор может рассчитывать на то, чтобы кардинально изменить точку зрения аудитории?
6. Для какой аудитории более эффективной будет двусторонняя (а не односторонняя) аргументация?
7. В какой части сообщения нужно расположить информацию, которая должна сохраниться в памяти слушателей через определенное время?
8. Аудитория должна принять решение сразу после окончания вашего выступления. Какая информация в большей степени повлияет на принятие решения: сказанная в начале или в конце выступления?
9. Какой канал передачи информации будет более эффективным для передачи легкого для понимания сообщения: листовки, радио, телевидение?
10. В каком возрасте формируются социальные установки, которые сохраняются неизменными в дальнейшем и определяют отношение человека ко многим важным вопросам?



### **Задания для самостоятельной работы**

Представьте себе, что вам нужно организовать выступление перед аудиторией (выберите одну из ситуаций, перечисленных ниже).

1. Выступление от имени благотворительного фонда, оказывающего помощь детям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, перед потенциальными спонсорами.

2. Выступление перед подростками о здоровом образе жизни.

3. Выступление кандидата в депутаты перед потенциальными избирателями (жителями одного из пригородных населенных пунктов).

Ответьте письменно на следующие вопросы:

1. Сформулируйте цель выступления коммуникатора.

2. Опишите место (аудиторию), которая была бы наиболее подходящей для выступления.

3. Как бы вы оборудовали это место, чтобы повысить степень воздействия на вашу аудиторию?

4. Опишите коммуникатора, который был бы наиболее убедительным в выбранной вами ситуации: возраст, пол, внешний облик, стиль одежды.

5. Какие психологические приемы вы будете использовать для повышения его воспринимаемой компетентности, надежности?

6. Какие рекомендации вы дали бы самому коммуникатору относительно его невербального поведения во время выступления?

7. Придумайте первую фразу, с которой мог бы начать свое выступление коммуникатор.

8. Какие рациональные и эмоциональные аргументы вы посоветовали бы использовать коммуникатору для повышения убедительности своего сообщения?

9. В какой части выступления необходимо расположить наиболее важную информацию? Каково ее содержание?

10. Опишите основные характеристики слушателей: возраст, потребности, степень заинтересованности в обсуждаемом вопросе, уровень образованности, способность мыслить рационально.

### **Упражнения для тренировки коммуникативных навыков**

1. Упражнение на развитие чувства времени.

Умение вовремя закончить свое выступление – одно из ценных качеств оратора. Не в любом месте есть часы, на которые вы можете незаметно посмотреть во время выступления. А оратор, который постоянно смотрит на наручные часы, будет производить впечатление человека, который спешит, потому что у него есть более важные дела. Здесь может помочь внутреннее чувство времени, которое можно развивать.

Студентам предлагается по очереди выступить перед группой с рассказом любого содержания. При этом главная задача – уложиться в отведенный промежуток времени, например, - 3 минуты. После того, как выступающий скажет, что он закончил, нужно сказать ему, сколько в действительности прошло

времени. Это поможет ему определить, насколько «спешат» или «отстают» его внутренние часы, чтобы в дальнейшем попробовать скорректировать их.

### **Литература**

1. *Майерс Дэвид Дж., Замчук З.* Социальная психология [Текст] / Д. Майерс; пер. с англ. З. Замчук. - СПб. : Питер, 2009.

## Планы семинаров

### Семинар 1. *Эффективная коммуникация*

1. Составляющие сообщения (модель Ф. Шульца фон Туна)
2. Условия успешной коммуникации.
3. Техники обратной связи.

#### Литература

1. Мерманн Э. Коммуникация и коммуникабельность / Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. - 296 с.
2. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. 2-е изд. – СПб: Знание, СПб ИВЭСЭП, 2004. – 496 с.
3. Панфилова А.П. Техники обратной связи для лучшего понимания собеседника. Электронный ресурс. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2012/10/10/tekhniki\\_obratnojj\\_svjazi\\_ponimanije\\_sobesednika.html](http://www.elitarium.ru/2012/10/10/tekhniki_obratnojj_svjazi_ponimanije_sobesednika.html)

### Семинар 2. *Невербальная коммуникация*

1. Функции невербальной коммуникации.
2. Основные знаковые системы невербальной коммуникации

#### Литература

1. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. 2-е изд. – СПб: Знание, СПб ИВЭСЭП, 2004. – 496 с.
2. Пиз А., Пиз Б. Язык телодвижений. Как читать мысли окружающих по их телодвижениям. Издательство: Эксмо, 2012, - 448 с.

### Семинар 3. *Коммуникативные барьеры*

1. Виды коммуникативных барьеров
2. Способы преодоления коммуникативных барьеров

#### Литература

1. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. - Питер, Смысл, 2005 - 280 с.

#### Семинар 4. *Коммуникация в конфликте*

1. Структура и функции Я-высказывания.
2. Виды критики.
3. Правила и техники конструктивной критики.

#### **Литература**

1. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый. - М.: Стрингер, 1992. - 116 с.
2. *Панфилова А.П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : Учебное пособие. - 2-е изд. - СПб: Знание, ИВЭСЭП, 2004. - 495с.

#### Семинар 5. *Коммуникация в системе управления*

1. Виды коммуникации в организации.
2. Внутриорганизационные коммуникации: участники, формы, содержание.
3. Нисходящие и восходящие коммуникации: цели, условия эффективности, препятствия.
4. Горизонтальные коммуникации, мостик А.Файоля.

#### **Литература**

1. Основы менеджмента: учебное пособие / Э. М. Коротков [и др.] ; под ред. И. Ю. Солдатовой; под ред. М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.
2. *Кривокопа Е.И.* Деловые коммуникации: Учеб. пособие / Е.И.Кривокопа. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 190 с.

#### Семинар 6. *Коммуникационные сети в организации*

1. Формальные и неформальные коммуникационные сети: характеристика, функционирование в организации.
2. Централизованные и децентрализованные коммуникационные сети: характеристика, области применения.

#### **Литература**

1. Основы менеджмента: учебное пособие / Э. М. Коротков [и др.] ; под ред. И. Ю. Солдатовой; под ред. М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.
2. *Кривокопа Е.И.* Деловые коммуникации: Учеб. пособие / Е.И.Кривокопа. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 190 с.

## Семинар 7. *Деловое совещание как инструмент управления*

1. Виды совещаний
2. Технология подготовки совещания: тема, цели, повестка дня
3. Проведение совещания: время, количество участников, регламент совещания и выступлений, организация пространственной среды.
4. Основные этапы делового совещания.
5. Завершение совещания.

### **Литература**

1. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.П. Панфилова. - 3-е изд. - М.: Флинта, 2012. - 320 с. (глава 1)

## Семинар 8. *Формы делового общения*

1. Деловая беседа: этапы подготовки и правила проведения.
2. Условия эффективности делового разговора по телефону (правило «Семь П»).

### **Литература**

1. Романов А.А. Грамматика деловых бесед. Тверь, 1995. - 240 с.
2. Суховершинина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е. Тренинг делового (профессионального) общения. - 2-е изд. - М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2009. - 128 с. - (Тренинги и практикумы).

## Семинар 9. *Переговорная коммуникация*

1. Специфика переговоров как формы делового общения.
2. Фазы и задачи переговоров (модель переговорной коммуникации Л.Белланже).
3. Коммуникативные приемы, используемые на разных этапах переговоров.
4. Техники аргументации и контраргументации.

### **Литература**

1. Белланже Л. Переговоры. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2002. - 128 с.
2. Лепехин, Н.Н. Переговорная деятельность: менеджмент, аналитика, коммуникация / Н.Н. Лепехин. - М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. - 272 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN

978-5-4257-0149-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252943>

3. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. - СПб.: Речь, 2004. - 256 с.

#### Семинар 10. *Публичное выступление: приемы убеждающей коммуникации*

1. Составляющие процесса убеждающей коммуникации.
2. Характеристики коммуникатора.
3. Требования к содержанию сообщения.
4. Характеристики аудитории.
5. Сравнительный анализ эффективности различных каналов передачи информации.

#### **Литература**

1. Майерс Дэвид Дж., Замчук З. Социальная психология [Текст] / Д. Майерс; пер. с англ. З. Замчук. - СПб. : Питер, 2009.

#### Семинар 11. *Международная коммуникация в профессиональной сфере*

При подготовке к семинару студенты делятся на подгруппы. Каждая подгруппа выбирает для анализа одну из 15 стран (регионов) [1]:

Соединенные Штаты Америки

Великобритания

Австралия, Новая Зеландия и Южная Африка

Финляндия

Франция

Германия

Италия

Португалия

Россия

Испания

Швеция

Арабские страны

Япония

Китай

Индия и Юго-Восточная Азия

Для выбранной страны (региона) нужно подготовить презентацию Power Point. В презентации должны быть отражены ответы на следующие вопросы:

1. Характеристика особенностей невербальной коммуникации:

➤ мимика (улыбка);

- жесты (активность жестикуляции, типичные жесты и их значение);
- использование пауз (молчание);
- контакт глаз;
- допустимое расстояние между партнерами по общению.

## 2. Переговоры:

- каким должно быть пространственное размещение;
- отношение ко времени;
- особенности принятия решения (кто и когда принимает);
- подарки.

## 3. Табу

приведите примеры жестов, правил поведения, нарушение которых может отразиться на процессе коммуникации.

## Литература

1. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Пер с англ. — 2-е изд. — М.: Дело, 2001.— 448с.

## Список литературы

1. Андреева, Г.М. Социальная психология: учеб. пособие для студентов по направлению и специальности «Психология» / Г.М. Андреева. – 5-е изд., испр. и доп. - М. : Аспект Пресс, 2005. – 365 с.
2. Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Л. Прагматика человеческих коммуникаций: Изучение паттернов, матологий и парадоксов взаимодействия. / Пер. С англ. А.Суворовой. - М.: Апрель-Пресс. Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000. - 320 с. (Серия «Психология. XX век»)
3. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления / Т.Ю.Анопченко [и др.]. - Ростов н/Д : Феникс, 2010. - 380 с. - (Высшее образование).
4. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. - М.: Стрингер, 1992. - 116 с.
5. Кривокора Е.И. Деловые коммуникации: Учеб. пособие / Е.И.Кривокора. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 190 с.
6. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. - Питер, Смысл, 2005 - 280 с.
7. Лепехин, Н.Н. Переговорная деятельность: менеджмент, аналитика, коммуникация / Н.Н. Лепехин. - М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. - 272 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0149-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252943>
8. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Пер с англ. — 2-е изд. — М.: Дело, 2001.— 448с.
9. Майерс Дэвид Дж., Замчук З. Социальная психология [Текст] / Д. Майерс; пер. с англ. З. Замчук. - СПб. : Питер, 2009.
10. Матвеева, Л.В. Психология ведения переговоров : учебно-методическое пособие / Л.В.Матвеева, Д.М.Деревягина, М.Р.Гараева. - М. : Восток-Запад, 2010. - 128 с. - (Дипломатическая академия МИД России). - ISBN 978-5-478-01315-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=96087>
11. Меграбян А. Психодиагностика невербального поведения. - М: Речь, 2001. - 256 с.
12. Мерманн Э. Коммуникация и коммуникабельность / Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. - 296 с.
13. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1997. - 702 с.
14. Основы менеджмента: учебное пособие / Э. М. Коротков [и др.] ; под ред. И. Ю. Солдатовой; под ред. М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.



15. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. - СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. - 536 с.12.
16. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. 2-е изд. – СПб: Знание, СПб ИВЭСЭП, 2004. – 496 с.
17. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.П. Панфилова. - 3-е изд. - М.: Флинта, 2012. - 320 с.
18. Поршнев Б. Ф. Социальная психология и история (2-е изд., доп. и испр.) - М.: Наука, 1979. - 232 с.
19. Психология делового общения: учебник для студ. учреждений высшего проф. образования / А.П. Шарухин, А.М. Орлов. – М. : Издательский центр «Академия», 2012.
20. Романов А.А. Грамматика деловых бесед. Тверь, 1995. - 240 с.
21. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. - СПб.: Речь, 2004. - 256 с.
22. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. - СПб.: Речь. 2008. - 208 с.
23. Суховершинина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е. Тренинг делового (профессионального) общения. - 2-е изд. - М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2009. - 128 с. - (Тренинги и практикумы).
24. Экман П. Психология эмоций. Я знаю, что ты чувствуешь. 2-е изд. /Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2010. - 334 с.: ил.
25. Экман П., Фризен У. Узнай лжеца по выражению лица. СПб: Питер, 2010. - 272 с.